

**CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN RADIAL
OLÍMPICA**

LILIANA FUENTES ALCÁNTARA
Julio 2018



TUTORES:

MADLÈN SÁNCHEZ OTERO

MILDRED GARIZÁBAL DONADO

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**CAPACIDAD DINÁMICA DE ADAPTACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN RADIAL
OLÍMPICA**

LILIANA FUENTES ALCÁNTARA

Julio 2018



TUTORES:

MADLÈN SÁNCHEZ OTERO

MILDRED GARIZÁBAL DONADO

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

Nota de Aceptación

Firma del Decano

Firma Líder de Grupo de Investigación

Firma de Tutor

Firma de Cotutor

Firma de Juez

Firma de Juez

Agradecimientos

A mis hijos Ricardo y Jessica por regalarme tiempo valioso.

A mi padre, por ser el eterno patrocinador.

A la Organización Radial Olímpica, Dr. Pedro Segrera y Dra. Amelia Díaz, por su apoyo para el desarrollo de este trabajo.

A mis tutoras Madelín y Mildred, por su tiempo, dedicación y orientación durante todo el proceso de la investigación.

A mi orientadora Aline Melo, por su conocimiento y guía.

A mis compañeros de estudio por sus aportes que enriquecieron mi vida.

Y por último a mi Dios y mis ángeles por permitirme realizar la maestría en Administración.

Resumen

Este trabajo presenta una investigación de tipo descriptivo, con diseño no experimental sobre la Capacidad Dinámica de Adaptación en la Organización Radial Olímpica (O.R.O.) Su propósito fue analizar la variable desde las dimensiones de Explotación y Despliegue y describir el equilibrio de éstas en la Organización, medidas cada una de ellas por las sub-dimensiones *adquisición, integración y propagación del conocimiento y reconfiguración, despojo e integración de recursos*. Para alcanzarlo se trabajó con la población de setenta y cinco (75) empleados de las ciudades de Barranquilla, Cali, Medellín y Bogotá de la Organización Radial Olímpica. Se utilizó un instrumento con confiabilidad de 0.955 definida a través del Alfa de Cronbach. Los resultados mostraron que los factores de Explotación y Despliegue están presentes en O.R.O. y se comprobó la existencia de una correlación entre las dos dimensiones que le permite a la Organización adaptarse dinámicamente a los cambios del entorno y sostenerse en sus indicadores.

Palabras Clave: Capacidad dinámica, Explotación, Despliegue, conocimientos, recursos

Abstract

This paper presents a descriptive research, with a non-experimental design on the Dynamic Adaptation Capacity in the Olimpica Radial Organization (ORO). Its purpose was to analyze the variable from the Exploitation and Deployment dimensions and describe the equilibrium of these in the Organization, each of them measured by the subdimensions *acquisition, integration and propagation of knowledge and reconfiguration, dispossession and integration of resources*. In order to achieve this, we worked with the population of seventy-five (75) employees from the cities of Barranquilla, Cali, Medellin and Bogotá. An instrument with reliability of 0.955 defined through the Cronbach's Alpha was used. The results showed that the Exploitation and Deployment factors are present in O.R.O. and the existence of a correlation between the two dimensions that allows the Organization to adapt dynamically to the changes of the environment and to sustain itself in its indicators was verified.

Keywords: Dynamic capacity, Exploitation, Deployment, knowledge, resources

Contenido

Lista de tablas y figuras	11
1. Planteamiento del problema	19
1.1 Formulación Del Problema	29
1.2 Sistematización Del Problema	29
1.3 Objetivos de la Investigación.....	30
1.3.1 Objetivo General.....	30
1.3.2 Objetivos Específicos.....	30
1.4 Justificación de la investigación	30
1.5 Delimitación de la investigación.....	32
2. Marco teórico.....	32
2.1 Organización	32
2.2 Evolución del concepto Capacidades dinámicas	35
2.3 Principales contribuciones teóricas de capacidades dinámicas	42
2.4 Capacidad dinámica de Adaptación.....	49
2.4.1 Dimensión de Explotación de la Capacidad dinámica de Adaptación	53
2.4.1.1 Elementos de la Dimensión Explotación.....	56
2.4.1.1.1 Adquisición de conocimiento.....	56
2.4.1.1.2 Interiorización del conocimiento.....	59
2.4.1.1.3 Propagación del conocimiento	61
2.4.2 Dimensión de Despliegue de la Capacidad dinámica de Adaptación.....	64
2.4.2.1 Elementos de la Dimensión de Despliegue	66
2.4.2.1.1 Reconfiguración de recursos	66
2.4.2.1.2 Despojo de recursos	68
2.4.2.1.3 Integración de recursos.....	68

2.5	Operacionalización de la variable	69
3.	Marco metodológico.....	70
3.1	Tipo de investigación.....	70
3.2	Diseño de la investigación	70
3.3	Población y muestra.....	70
3.4	Recolección y tratamiento de la información	71
3.5	Fuentes de información.....	72
3.5.1	Fuentes primarias.....	72
3.5.1.1	Descripción del Cuestionario.....	72
3.5.1.2	Validación del instrumento de investigación.....	76
3.6	Metodología de análisis	83
3.6.1	Análisis preliminar.....	83
3.6.2	Análisis Descriptivo.....	83
4.	Resultados.....	84
4.1	Análisis preliminar.....	84
4.2	Análisis descriptivo de resultados.....	84
4.2.1	Factores de evidencia de la Explotación como dimensión de la capacidad dinámica de adaptación en la Organización Radial Olímpica.....	85
4.2.1.1	Indicador: Adquisición del conocimiento.....	85
4.2.1.1.1	Sub-indicador: Aprendizaje experimental a través de experimentos organizacionales.....	85
4.2.1.1.2	Sub- indicador: Aprendizaje experimental a través de autoevaluación organizacional	88
4.2.1.1.3	Sub-indicador: Aprendizaje experimental a través de experimentación en negocios	90
4.2.1.1.4	Sub-indicador: Aprendizaje experimental por medio de curva de aprendizaje	93

4.2.1.1.5	Sub-indicador: Aprendizaje adquirido de experiencia externa	100
4.2.1.1.6	Sub-indicador: Aprendizaje por injertos	103
4.2.1.1.7	Sub-indicador: Aprendizaje por búsqueda enfocada.....	105
4.2.1.1.8	Sub-indicador: Aprendizaje por información interna.....	111
4.2.1.2	Indicador: Interiorización del conocimiento.....	115
4.2.1.2.1	Sub-indicador: Intercambio de conocimiento	115
4.2.1.2.2	Sub-indicador: Desaprender y aprender.....	120
4.2.1.3	Indicador: Propagación del conocimiento	122
4.2.1.3.1	Sub-indicador: Memoria organizacional	122
4.2.1.3.2	Sub-indicador: Motivación.....	126
4.2.1.3.3	Sub-indicador: Comunicación.....	129
4.2.2	Caracterización de los elementos de la dimensión de Despliegue como capacidad dinámica de adaptación en la Organización Radial Olímpica	134
4.2.2.1	Indicador: Reconfiguración de recursos	134
4.2.2.1.1	Sub-indicador: Recursos internos.....	134
4.2.2.1.2	Sub-indicador: Recursos externos	140
4.2.2.2	Indicador: Despojo de recursos	145
4.2.2.3	Indicador: Integración de recursos	146
4.2.2.3.1	Sub-indicador: Subcultura.....	146
4.2.2.3.2	Sub-indicador: Operaciones	150
4.2.2.3.3	Sub-indicador: Objetivos.....	151
4.2.2.3.4	Sub-indicador: Comunicación.....	152
4.2.3	Estadísticas de los Indicadores de la variable capacidad dinámica de adaptación en la Organización Radial Olímpica	153
4.2.4	Equilibrio de las dimensiones de Explotación y Despliegue como dimensiones de la capacidad dinámica de adaptación en la Organización Radial Olímpica	154

4.3	Discusión de los resultados	156
5.	Conclusiones y recomendaciones	159
	Referencias.....	162

Lista de tablas y figuras**Tablas.**

Tabla 1 Inversión Publicitaria Neta I SEM 2015. % variación I SEM. 2014-2015.....	25
Tabla 2 Taxonomía de micro fundamentación, constructos de capacidades de segundo orden y capacidad dinámica.....	29
Tabla 3. Medición Top 10 de audiencia radial	31
Tabla 4. Estudios sobre Capacidad Dinámica - Línea de Tiempo	40
Tabla 5. Principales corrientes y definiciones en el ámbito de las capacidades dinámicas.....	43
Tabla 6. Operacionalización de la variable.....	69
Tabla 7. Ficha técnica de la investigación	71
Tabla 8. Operacionalización de las variables, dimensiones, indicadores y sub-indicadores.....	73
Tabla 9 Estadísticas de fiabilidad	77
Tabla 10 Estadísticas de total de ítems	77
Tabla 11 Correlación de Dimensión Explotación.....	80
Tabla 12 Correlación de Dimensión Despliegue	82
Tabla 13 Estadística definitiva de fiabilidad.....	83
Tabla 14. Mediana de los indicadores de las dimensiones Explotación y Despliegue	84
Tabla 15. Impacto de mediciones de audiencia en la toma de decisiones en ORO.....	86
Tabla 16 Relación efectiva con proveedores y clientes	87
Tabla 17. Conocimiento de objetivos y metas por parte de empleados.....	88
Tabla 18. Utilización de programa de medición de resultados de empleados	89
Tabla 19. Prioridad para el lanzamiento de nuevas emisoras	91
Tabla 20. Prioridad para el desarrollo de nuevos programas en emisoras actuales.....	92
Tabla 21 Permanencia de Directivos por más de 5 años	93

Tabla 22 Permanencia de personal artístico por más de 5 años.....	94
Tabla 23 Permanencia de personal administrativo por más de 5 años.	95
Tabla 24 Capacitación y entrenamiento en el cargo	96
Tabla 25 Capacitación en nuevas tecnologías	98
Tabla 26 Fomento de rotación interna por cargos	99
Tabla 27. Análisis de la competencia para imitar/superar	100
Tabla 28 Adquisición de tecnología probada por la competencia	102
Tabla 29. Procesos de selección con personal artístico de la competencia	103
Tabla 30. Expansión con adquisición de emisoras en funcionamiento	104
Tabla 31. Liderazgo en I&D en área artística	106
Tabla 32. Liderazgo en I&D en área tecnológica	107
Tabla 33. Liderazgo en I&D en área comercial	108
Tabla 34. Desarrollo de ideas innovadoras	109
Tabla 35. Implementación de ideas de empleados.....	110
Tabla 36. Medición de desempeño frente a estándares externos de audiencia	112
Tabla 37. Medición de desempeño frente a estándares de clientes y anunciantes.....	113
Tabla 38. Medición de desempeño frente a estándares del cargo	114
Tabla 39. Equipos de trabajo para compartir entrenamientos.....	116
Tabla 40. Acceso a programas de capacitación y desarrollo	117
Tabla 41. Fomento de formadores internos	118
Tabla 42. Facilitación del organigrama para el intercambio de conocimiento	119
Tabla 43. Nuevos conocimientos definen y actualizan procedimientos	120
Tabla 44. Divulgación de nuevos procesos.....	121
Tabla 45. Documentación de conocimientos adquiridos	123
Tabla 46. Archivo de información para posterior acceso	124

Tabla 47. Recuperación y localización de información archivada	125
Tabla 48. Capacitación y entrenamiento propiciados por líderes de procesos	126
Tabla 49. Liderazgo para el cambio permanente	127
Tabla 50. Aplicación y divulgación de nuevo conocimiento.....	128
Tabla 51. Sistema formal de comunicación.....	130
Tabla 52. Sistema de comunicación interno y creación de conocimiento	131
Tabla 53. Sistema de comunicación interno y distribución y uso de conocimiento	132
Tabla 54. Inversión en tecnología y comunicación interna	133
Tabla 55. Agilidad para cambios de programación	135
Tabla 56. Agilidad en ajuste de programación acorde con la audiencia.....	136
Tabla 57. Agilidad en ajuste de procedimientos acorde con la tecnología.....	137
Tabla 58. Agilidad en ajuste de procesos acorde con los clientes y anunciantes	138
Tabla 59. Recomendaciones y sugerencias de empleados en definición de procesos	139
Tabla 60. Oportunidad en cambios de tecnología.....	140
Tabla 61. Adquisiciones acordes con mercado de audiencias.	141
Tabla 62. Contacto con instituciones externas.....	143
Tabla 63. Alianzas con otros medios de comunicación	144
Tabla 64. Tercerización del manejo de personal	145
Tabla 65. Rotación de personal entre agencias	147
Tabla 66. Intercambio cultural entre agencias	148
Tabla 67. Confluencia de generaciones en equipos de trabajo	149
Tabla 68. Conocimiento oportuno de cambios documentales en procesos	150
Tabla 69. Retroalimentación sobre el desempeño	151
Tabla 70. Utilización de canales de comunicación internos entre empleados.....	153
Tabla 71 Mediana y porcentaje de Indicadores de las dimensiones Explotación y Despliegue.	154

Tabla 72. Estadísticos descriptivos de las dimensiones Explotación y Despliegue	155
---	-----

Tabla 73 Correlación.....	155
---------------------------	-----

Figuras.

Figura 1. Impacto de mediciones de audiencia en la toma de decisiones en ORO.....	86
---	----

Figura 2 Relación efectiva con proveedores y clientes.....	87
--	----

Figura 3. Conocimiento de objetivos y metas por parte de empleados	89
--	----

Figura 4. Utilización de programa de medición de resultados de empleados.....	90
---	----

Figura 5. Prioridad para el lanzamiento de nuevas emisoras.....	91
---	----

Figura 6. Prioridad para el desarrollo de nuevos programas en emisoras actuales.....	92
--	----

Figura 7. Permanencia de Directivos por más de 5 años	94
---	----

Figura 8 Permanencia de personal artístico por más de 5 años.	95
--	----

Figura 9 Permanencia de personal administrativo por más de 5 años.	96
---	----

Figura 10 Capacitación y entrenamiento en el cargo.....	97
---	----

Figura 11. Capacitación en nuevas tecnologías	98
---	----

Figura 12 Fomento de rotación interna por cargos	99
--	----

Figura 13. Análisis de la competencia para imitar/superar	101
---	-----

Figura 14 Adquisición de tecnología probada por la competencia.....	102
---	-----

Figura 15. Procesos de selección con personal artístico de la competencia	104
---	-----

Figura 16. Expansión con adquisición de emisoras en funcionamiento	105
--	-----

Figura 17. Liderazgo en I&D en área artística.....	106
--	-----

Figura 18. Liderazgo en I&D en área tecnológica.....	107
--	-----

Figura 19. Liderazgo en I&D en área comercial.....	108
--	-----

Figura 20. Desarrollo de ideas innovadoras.....	110
---	-----

Figura 21. Implementación de ideas de empleados	111
---	-----

Figura 22. Medición de desempeño frente a estándares externos de audiencia.....	112
Figura 23. Medición de desempeño frente a estándares de clientes y anunciantes	113
Figura 24. Medición de desempeño frente a estándares del cargo	114
Figura 25. Equipos de trabajo para compartir entrenamientos	116
Figura 26 . Acceso a programas de capacitación y desarrollo	117
Figura 27. Fomento de formadores internos	118
Figura 28. Facilitación del organigrama para el intercambio de conocimiento.....	119
Figura 29 Nuevos conocimientos definen y actualizan procedimientos.....	121
Figura 30. Divulgación de nuevos procesos	122
Figura 31 Documentación de conocimientos adquiridos.....	123
Figura 32. Archivo de información para posterior acceso	124
Figura 33. Recuperación y localización de información archivada.....	125
Figura 34. Capacitación y entrenamiento propiciados por líderes de procesos	127
Figura 35. Liderazgo para el cambio permanente.....	128
Figura 36. Aplicación y divulgación de nuevo conocimiento	129
Figura 37. Sistema formal de comunicación.....	130
Figura 38. Sistema de comunicación interno y creación de conocimiento.....	131
Figura 39. Sistema de comunicación interno y distribución y uso de conocimiento.....	132
Figura 40. Inversión en tecnología y comunicación interna	133
Figura 41. Agilidad para cambios de programación	135
Figura 42. Agilidad en ajuste de programación acorde con la audiencia	136
Figura 43. Agilidad en ajuste de procedimientos acorde con la tecnología.....	137
Figura 44. Agilidad en ajuste de procesos acorde con los clientes y anunciantes	138
Figura 45. Recomendaciones y sugerencias de empleados en definición de procesos.....	139
Figura 46. Oportunidad en cambios de tecnología	141

Figura 47. Adquisiciones acordes con mercado de audiencias.....	142
Figura 48. Contacto con instituciones externas	143
Figura 49. Alianzas con otros medios de comunicación.....	144
Figura 50. Tercerización del manejo de personal	146
Figura 51. Rotación de personal entre agencias.....	147
Figura 52. Intercambio cultural entre agencias	148
Figura 53. Confluencia de generaciones en equipos de trabajo.....	149
Figura 54. Conocimiento oportuno de cambios documentales en procesos	151
Figura 55. Retroalimentación sobre el desempeño	152
Figura 56. Utilización de canales de comunicación internos entre empleados.....	153

Introducción

Los últimos veinte años (1998-2018) se han caracterizado por los continuos cambios, acelerados avances tecnológicos y nuevas generaciones con pensamientos globales, lo que obliga a las empresas a un despertar sobre la manera cómo han estado funcionando. Ya no es suficiente identificar la ventaja competitiva y hacer uso eficiente de sus recursos, pues lo que hoy se considera un plus, no garantiza la sostenibilidad de la empresa en los entornos tan cambiantes en que se desempeñan. Esta dinámica, implica para los directivos de las organizaciones adoptar nuevos paradigmas y apropiarse de conocimiento que les permita desarrollar procesos de aprendizajes que generen decisiones y acciones estratégicas enfocadas a la adaptación de un entorno en constante cambio (Sánchez, 2012) Este estudio se orientó como una investigación aplicada a la Organización Radial Olímpica con el propósito de analizar la capacidad dinámica de adaptación en ella, enunciando y caracterizando los elementos de las dimensiones explotación y despliegue. Dixon *et al* (2013 p 197). Inicialmente se reseñaron estudios sobre la variable y se realizó una revisión sobre el desarrollo de capacidades como fuente de ventaja competitiva y los principales aportes de diferentes autores del constructo, y finalmente se revisaron las definiciones de capacidad dinámica de adaptación. La investigación tomó como base el caso de estudio elaborado por Dixon *et al.* (2013), sobre la capacidad dinámica de adaptación aplicada a Yuko's, una empresa petrolera de Rusia, en un periodo de transición económica de alta transformación, quienes evaluaron la variable y el constructo de segundo orden (Explotación y Despliegue) basado en la taxonomía de micro-fundamentación de Huber (1991) y Teece *et al* (1997) con el que lograron contrastar el fundamento teórico de las capacidades dinámicas de adaptación con la práctica.

De forma similar, se diseñó un cuestionario para evaluar la capacidad dinámica de adaptación en la Organización Radial Olímpica, desde las dimensiones de explotación y despliegue y finalmente se describió el equilibrio de las dos dimensiones en la Organización. Los resultados de la presente investigación aplicada a la Organización Radial Olímpica fueron de interés para sus directivos, en cuanto al desconocimiento y poca información que se tenía sobre la variable de estudio.

Capítulo I

1. Planteamiento del problema

La historia de la radio comercial se remonta a Europa y Estados Unidos, donde nace en 1922 con el objetivo de emitir pautas publicitarias y apoyar al creciente mercado de productos en estos países. Un año más tarde se producen los primeros programas de narraciones e historias, formato con gran recepción por parte de la audiencia, y así el proceso siguió su curso hasta 1932, cuando aparecen los primeros programadores de música, los *discs jockeys*, y con ellos, los estribillos (los famosos *jingles*) para los comerciales cantados (Banco de La República, 2015). En Colombia, la primera radiodifusora nació en 1929, llamada HJN, casi simultáneamente nace La Voz de Barranquilla, la primera emisora de la Costa Caribe colombiana teniendo como soporte tecnológico durante 20 años a la empresa inglesa *Marconi Wireless Co* quien los suplió de la infraestructura necesaria para mejorar las comunicaciones. Unos años más tarde, en 1931, nace la primera emisora comercial en el país (su nombre era HKF) y a partir de ese momento surgieron otras emisoras comerciales, a la vez que se implantó la reglamentación que habría de controlarlas (Banco de La República, 2015). Es así que desde 1935, las radiodifusoras se empiezan a legalizar como empresas y a su vez a diversificar sus contenidos: transmisiones en vivo de encuentros deportivos, horas de programación humorística, programas especiales para cubrir los acontecimientos más importantes o para celebrar algún acontecimiento histórico. En 1937 se instala la Radiodifusora Nacional de Colombia, ente oficial encargado de divulgar los proyectos culturales del gobierno y permitir la comunicación entre las zonas más alejadas del centro y la capital, Bogotá (Banco de La República, 2015). Durante la década de 1980, muchos géneros radiales, como las radionovelas y los programas de humor, comenzaron a desaparecer, pues se creía que eran géneros más aptos para la televisión. En la actualidad, con el auge de los

nuevos medios, la radio sigue trabajando para mejorar su calidad. Las emisoras y cadenas transmiten música, charlas radiofónicas, programas culturales, noticias y deportes. La radio sigue siendo uno de los medios masivos más importantes, pero, sobre todo, el más ágil e inmediato para conocer lo que está sucediendo, es un medio que llega a donde otros no. Desde esta perspectiva, resultó de interés estudiar la dinámica de adaptación de Organización Radial Olímpica (ORO) abordando el estudio desde la capacidad dinámica de adaptación de la empresa, fundada en 1970 y sede principal en la ciudad de Barranquilla, toda vez que se ha caracterizado por el impulso y desarrollo de las comunicaciones a través de la tecnología y la innovación, cumpliendo con su misión de resaltar la diversidad cultural de las regiones, se ha apoyado en la comunicación publicitaria para alcanzar el desarrollo sostenible dentro la industria, a través de sus dieciocho agencias repartidas por toda la nación. La Organización Radial Olímpica en la actualidad cuenta con treinta emisoras en Colombia y dos en Panamá, grupo radial que ha logrado especializarse en radio musical y sólo en Barranquilla ha fortalecido el género periodístico informativo con Emisora Atlántico en A.M. Sus fundadores visionaron la radio como el medio para representar la expresión cultural y musical de la región Caribe, hoy sus Directivos afirman que su éxito se debe a que lograron entender que a la gente le gusta la música tropical por encima de otros géneros, así mismo, la empresa radial se convirtió en una excelente alternativa para comunicar mensajes publicitarios. Actualmente, la industria radial en Colombia es muy competitiva, un aumento en la sintonía es sinónimo de mayores ingresos por pauta. En este mismo orden, la Organización Radial Olímpica se ha apropiado de los avances tecnológicos en comunicaciones, llevando sus marcas a internet, pioneros en ofrecer a los oyentes el audio *streaming* de todas sus emisoras, involucrándose con el interés de sus oyentes y ampliando la cobertura de los mensajes de sus anunciantes. El desarrollo creativo de los contenidos es el

apoyo con que cuenta la empresa con el ánimo de llegar con atractivos servicios a cada uno de sus oyentes y anunciantes, llegando a tener varias emisoras líderes en sintonía, de acuerdo con el Estudio Continuo de Audiencia de Radio (ECAR, 2015). De lo antes expuesto, resultó el interés de elaborar este estudio para determinar cómo ha sido en La Organización Radial Olímpica el proceso de adaptación dentro del desarrollo de sus capacidades dinámicas. En tal sentido, “para que la capacidad dinámica de adaptación en una organización sea considerada una herramienta estratégica de creación de valor, es indispensable que esta se mueva en un entorno altamente variable y /o cambiante” (Garzón, 2015 p.123), es imprescindible para este estudio identificar cuales variables del entorno han impactado de alguna manera a la Organización Radial Olímpica. Se pueden mencionar: marco legal, mercado de audiencia, mercado publicitario, oferta de contenidos, tecnología, entre otras. En el ámbito empresarial, los cambios permanentes del entorno están obligando a las organizaciones a buscar equilibrios dinámicos entre las estrategias de observación externa y transformación del conocimiento interno, por lo anterior, se considera la capacidad de adaptación “como un requisito fundamental para todas las organizaciones que compiten en mercados dinámicos y supone de elementos novedosos en la estrategia empresarial” (Garzón, 2015, p.123). La capacidad de adaptación es un proceso que exige flexibilidad estratégica, para lograr gestionar y aplicar recursos acordes como lo demande el cambio permanente de los entornos dinámicos. Según Mackee (1989) y Pérez (2009), referenciados por Garzón (2015), la capacidad de adaptación se desarrolla en función de las características de la organización así: cuando las organizaciones disminuyen sus reacciones ante el entorno, acortando su orientación hacia el mercado y, por tanto, su capacidad adaptativa o cuando las empresas reaccionan al entorno mediante la observación del mercado, desarrollando su capacidad de adaptación a través de la imitación de las acciones desarrolladas por otras

organizaciones ante las oportunidades aparecidas en el mismo o cuando las organizaciones poseen una alta capacidad de adaptación y ellas son las primeras en buscar oportunidades en el mercado, así como en invertir recursos para adaptarse a las oportunidades encontradas de la forma más rápida posible (p.123). Desde las consideraciones anteriores, el entorno tiene un papel dinámico y la fuente de esta dinámica puede estar dada por un aspecto o por varios de ellos simultáneamente, entre los que se destacan los cambios tecnológicos, legislativos, económicos, competitivos o de la demanda. Cuando el dinamismo se evidencia a “altas velocidades”, las organizaciones deben estar alertas para poder detectar las oportunidades y amenazas del entorno y poder ajustarse con sus recursos y capacidades. La forma como cada organización enfrenta e interioriza el dinamismo del entorno, depende de la rapidez de adaptación, la generación de ideas novedosas y el desarrollo o ajuste de los procesos organizacionales en procesos innovadores para responder a la turbulencia de este entorno (Barrios y Olivero, 2015). El entorno en que se mueve La organización radial olímpica ha estado caracterizado por cambios como:

- Marco legal:

Como lo resumió Barrios (2015), el servicio de radiodifusión en Colombia se encuentra reglamentado a través de la Resolución 415 de 2010 del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que establece el agrupamiento de emisoras en 3 tipos de estaciones acorde con las características de su servicio: comercial, que hace referencia a estaciones con fines de lucro; Interés Público (Emisoras de la Radio Pública Nacional de Colombia, Emisoras de la Fuerza Pública, Emisoras Territoriales, Emisoras Educativas, Emisoras Educativas Universitarias y Emisoras para atención y prevención de desastres), donde se encuentran radios que

buscan establecer un canal de comunicación entre el estado y la ciudadanía, al tiempo que cumplen con una labor educativa y cultural; y comunitaria, cuya finalidad es el encuentro entre las diferentes identidades sociales y expresiones culturales de una comunidad determinada (p.114). Además de la Comisión de regulación de comunicaciones, La Organización Radial Olímpica debe cumplir con una serie de impuestos inherentes a su operación, entre los que se encuentra Sayco, Acinpro y Acodem y otras asociaciones de músicos, compositores o editores de música que se establezcan. Los cambios que se originan en el marco legal de la industria radial en Colombia deben ser adaptados a su operatividad con inmediatez.

- Mercado de audiencia

En el caso de la Organización Radial Olímpica, se evidencian dos tipos de audiencia: la audiencia que busca contenido informativo y la audiencia que busca escuchar música.

Hoy en día la industria de la comunicación abrió las puertas a nuevas formas de transmisión de contenido a través del uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) que transformaron la vida del ser humano, de ser un receptor pasivo se convierte en un usuario activo. La irrupción de estas tecnologías ligadas a la informática (ordenadores, dispositivos portátiles y redes de datos) ha abierto un nuevo espacio en que el periodismo y la comunicación se llevan a cabo en condiciones diferentes a las que permitían los medios convencionales. Barrios (p.114).

En cuanto al oyente que busca música, La Organización Radial Olímpica les ofrece emisoras para diferentes géneros musicales, tratando de llegar a una variedad de *targets*.

Acorde con el estudio realizado por Marcelo Albornoz (2014), el carácter de auténticos “nativos del presente” que tienen los actuales jóvenes, profundamente mediatizados, o sea muy permeables al ambiente que promueven los medios de comunicación y sus “valores” hedonistas narcisistas, esta generación desea encontrar su música con la inmediatez que le ofrece la tecnología y dispositivos actualmente. Lo anterior representa un reto para la industria radial en general, cómo llegar y adaptarse a las necesidades de este target, tan amplio y creciente.

Obtener y maximizar la audiencia es el objetivo primordial de la Radio comercial, las mediciones las realiza periódicamente organizaciones como el Estudio General de Medios (EGM) y el Estudio Continuo de Audiencia Radial (ECAR)

- Mercado publicitario

El mercado publicitario de los medios tradicionales (radio, televisión, revistas) ha venido decreciendo desde hace unos años, la aparición de medios digitales novedosos y medios alternativos como el BTL, han diversificado las inversiones de los grandes anunciantes, sumado a que el entorno económico (inflación creciente, devaluación) ha conllevado a la disminución del presupuesto publicitario en las grandes empresas, factores preponderantes para la explicación del decrecimiento del mercado publicitario de la Radio en Colombia.

La Organización Radial Olímpica, no ha sido ajena a su entorno, pero ha sabido manejar el tema de ingresos publicitarios ofreciendo a sus anunciantes diversas alternativas de pauta tanto en el medio tradicional (emisoras) como en las plataformas digitales de cada una de ellas, así como programas de BTL ajustados a las necesidades de sus anunciantes.

En la Tabla 1 se evidencia el comportamiento del mercado publicitario en medios tradicionales.

Tabla 1

Inversión Publicitaria Neta I SEM 2015. % variación I SEM. 2014-2015

Medio	Variación inversión publicitaria%
Radio	-6.39
Revistas	-15.23%
Televisión	-8.81%
Total	-8.45%

Fuente: Asomedios 2015

- Oferta de contenidos

El contenido musical tiene que ver con el ofrecimiento de novedades musicales dentro de un género, o de alternativas novedosas de géneros, así como la tecnología que acompaña la industria musical, las motivaciones del artista, entre otros, representa para la Organización Radial Olímpica la “materia prima” para sus operaciones.

Los avances tecnológicos han hecho que la industria musical haya evolucionado a gran velocidad, mientras que en la década de los 80, el consumo de música se abastecía de los discos físicos y de los conciertos en vivo, durante esta tres últimas décadas el formato físico ha pasado

de LP, *cassette* y CD, hoy en día, el formato físico ha dejado un amplio espacio a formatos y plataformas digitales: *ITunes*, *Deezer* y *Spotify*, entendiendo que el mensaje, hoy no esté necesariamente codificado en un objeto físico tangible (como un disco compacto, un casete o un LP), sino que puede consumirse en la intangibilidad del ecosistema digital. Los datos que arrojan los listados de popularidad, consumo, visitas y reproducciones de cada una de estas plataformas digitales caracterizan y diferencian los públicos y permiten inferir la manera como interactuar con cada uno de ellos. (Mejía Abad 2015)

Otro factor del entorno relevante es la motivación del artista para producir su música, mientras que unos artistas persiguen un fin comercial, con mensaje universal, otros se preocupan por mantener la expresión cultural de su región. (Mejía Abad 2015), y dependiendo de su orientación, el artista se apropia de la tecnología (plataformas digitales, redes sociales, medios tradicionales, conciertos) para decidir la forma de difundirla. Ya la Radio como medio no es su única opción, el artista encuentra en las plataformas digitales y redes sociales virtuales, que puede interactuar masivamente con su público, conocer sus gustos, su opinión en una comunicación de doble vía. (Mejía Abad 2015), a diferencia de otros artistas que no utilizan estas plataformas y su inmersión en las redes sociales es en la prácticamente nula, prioriza la ovación que recibe en sus conciertos o de los comentarios que estos o sus trabajos discográficos reciben por parte de la prensa especializada, no conocen en forma directa los comentarios de sus fanáticos lo que, cohibe una retroalimentación que tenga impacto real y activo en su música y que incida en producciones futuras. (Mejía Abad 2015).

En cuanto a la duración de las piezas musicales, los artistas ya no se rigen sólo por el estándar comercial de la radio, de máximo 4 minutos, hoy en día componen teniendo en cuenta diferentes

formas de llegar a su público directo: conciertos, canales *youtube*, discotecas, etc., ya no sólo se piensa en Radio.

- Tecnología:

Los avances tecnológicos en la industria de las comunicaciones se convierten en un reto para las organizaciones, por una parte avanzar al mismo ritmo implica un alto nivel de aprendizaje y adaptación.

En cuanto a tecnología digital, en Colombia, el gobierno nacional, viene adelantando esfuerzos por reducir la brecha digital existente tanto entre los usuarios finales como en los empresariales, y ha desarrollado como estrategia la elaboración de un plan de trabajo, denominado “Plan Vive Digital”, que permita a los colombianos tener las ventajas del uso de las TIC facilitando el acceso a los servicios y reduciendo las barreras que dificultan su apropiación, (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2010.)

El servicio que presta la industria radial se ha tenido que ir reinventando y adecuando a las características sociales de cada década, del mismo modo que ha ido evolucionando y adaptando cada una de los aportes tecnológicos del momento. Ha debido afrontar el adecuarse al entorno digital de las audiencias y el pasar de una comunicación unidireccional, eminentemente local, a afrontar la conformación de micro redes de usuarios en un panorama global. Barrios (p.114)

Actualmente, las organizaciones están enfrentadas a un entorno altamente variable, con un ambiente competitivo influenciado, entre otras, por variables exógenas como son la tecnología y la globalización, se desprende de allí la importancia del dinamismo para sobrevivir o desaparecer

y el factor de éxito fundamental es la capacidad de adaptación, no de las empresas sino de las personas que impulsan los cambios necesarios, son los que generan ideas, los que cambian su mentalidad y los que emprenden los procesos de aprendizaje y error dentro de una empresa (Disan, 2013, p.1).

Por consiguiente, dentro de las capacidades más importantes y valoradas en una organización, se pueden nombrar la adaptación y flexibilidad, esta última como el componente activo que debe agregarse a la adaptación al cambio. Algunos expertos argumentan que las personas en sí mismas son más adaptables y flexibles que las empresas: quienes más se resisten al cambio suelen ser las organizaciones, en parte debido a los miedos o intereses personales de sus más altos directivos, y en parte debido a las normas, reglamentos y procedimientos, que condicionan negativamente al cambio organizacional (Crobu, 2008, p.135).

Lo anterior evidencia el reto al que se ve sometido la Organización Radial Olímpica, por un lado, mantenerse a la vanguardia en apoyo tecnológico para sus operaciones productivas y, por otro lado, atender la demanda de servicios cada vez más personalizados a través de la tecnología al alcance de los usuarios. Esto es parte del entorno que requiere conocer y entender para adaptarse dinámicamente a éste.

Por lo anterior, conocer el estado de la capacidad dinámica de adaptación permitiría a ORO reconocer e identificar las características que contribuirían para ser cada vez más competitiva dentro de la industria, además que contribuiría a la sostenibilidad de la empresa, dentro del entorno altamente cambiante que la rodea.

Para esta investigación se tomó como base el caso de estudio elaborado por Dixon *et al.* (2013), sobre la micro-fundamentación de la capacidad dinámica de adaptación aplicada a Yuko's, una empresa petrolera de Rusia, en un periodo de transición económica de alta transformación. En su estudio, evaluaron la variable capacidad dinámica de adaptación y lograron contrastar el

fundamento teórico de la variable bajo las dos dimensiones de explotación y despliegue. (March, 1991 y Helfat et al, 2007) (Ver Tabla No. 2).

Tabla 2

Taxonomía de micro fundamentación, constructos de capacidades de segundo orden y capacidad dinámica

Micro fundamentación	Constructo de capacidades de segundo orden	Capacidad dinámica
Adquisición de conocimiento (Huber, 1991)	Explotación (March, 1991)	Adaptación
Interiorización de conocimiento (Huber, 1991)		
Propagación del conocimiento (Huber, 1991)		
Reconfiguración de recursos (Teece et al, 1997)	Despliegue (Helfat et al, 2007)	
Despojo de recursos (Teece et al, 1997)		
Integración de recursos (Teece et al, 1997)		

Fuente: Dixon et al, 2013

1.1 Formulación Del Problema

¿Cómo se presenta la capacidad dinámica de adaptación desde las dimensiones de explotación y despliegue en la Organización Radial Olímpica?

1.2 Sistematización Del Problema

¿Qué factores evidencian la Explotación como dimensión de la capacidad dinámica de en la Organización Radial Olímpica?

¿Cuáles son los elementos que evidencian la dimensión de Despliegue como capacidad dinámica de adaptación en ORO?

¿Existe equilibrio de las dimensiones de Explotación y Despliegue como dimensiones de capacidad dinámica de adaptación en ORO?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Analizar la capacidad dinámica de adaptación desde las dimensiones de Explotación y Despliegue en la Organización Radial Olímpica.

1.3.2 Objetivos Específicos

Enunciar factores de evidencia de la Explotación como dimensión de la capacidad dinámica de adaptación en la Organización Radial Olímpica.

Caracterizar los elementos de la dimensión de Despliegue como capacidad dinámica de adaptación en ORO.

Describir el equilibrio de las dimensiones de Explotación y Despliegue como dimensiones de capacidad dinámica de adaptación en ORO.

1.4 Justificación de la investigación

El desarrollo de esta investigación contribuye al acervo teórico sobre las capacidades dinámicas de adaptación aplicada a la industria radial, de lo que se presume su importancia porque permite el avance en el estudio de la variable, factor imprescindible para la sostenibilidad de la Organización en un entorno altamente dinámico, donde además de la tecnología se presentan cambios acelerados en su *core*, como es la relación con sus oyentes, cómo se adapta el medio para formar un oyente comprometido generando mayor audiencia y

fidelidad, la búsqueda y desarrollo de nuevos talentos musicales, el cambio del mercado publicitario, entre otros.

La elección de la Organización Radial Olímpica estuvo motivada por la necesidad de caracterizar la capacidad dinámica de adaptación, teniendo en cuenta su liderazgo en el sector radial colombiano (Ver Tabla 3). Conociendo el estado actual de la variable dentro de la organización, la Gerencia puede generar acciones que ajusten las dimensiones Explotación y Despliegue a las necesidades impuestas por su entorno.

Tabla 3.

Medición Top 10 de audiencia radial

Medición nacional. Total personas. Cifras (000)			
Emisora	ECAR 3-2015	ECAR 2-2016	ECAR 2-2017
Olímpica	3,126.8	2,844.0	3,036.2
La Mega	1,862.2	1,739.7	1,579.7
Caracol AM + FM	1,801.9	1,890.4	1,639.5
Tropicana	1,478.9	1,603.6	1,474.0
Oxígeno AM + FM	1,365.8	1,303.9	1,289.8
Radio Uno	1,103.6	1,561.3	1,823.2
W Radio AM + FM	1,039.2	1,065.7	1,212.5
Radio Tiempo	798.1	977.7	894.1
Candela Stereo	642.4	874.4	712.4
Blu Radio		981.8	1079.2

Fuente. ECAR 2015, 2016 y 2017

Acorde con Aquino (2015), la Organización Radial Olímpica fue pionera en frecuencia modulada en la ciudad y ha basado su gestión en la adaptación de los avances tecnológicos al servicio de las comunicaciones, llevando sus marcas a internet y convirtiéndose en los primeros en ofrecer a los oyentes el audio *streaming*; además, se ha caracterizado por el desarrollo

creativo de un portafolio de servicios, entre los que incluye la realización de actividades BTL, complementadas con activación de marca en medios digitales. La preferencia de los oyentes a través de los portales Web, redes sociales y móviles confirma la aceptación de propuestas creativas con espacios novedosos y atractivos, haciendo que los mensajes publicitarios se conviertan en un diálogo de asociación que genera acciones de visibilidad y un gran índice de *engagement* entre el cliente y la marca a través del medio (p.24). La Gerencia de La Organización Radial Olímpica obtiene con los resultados de esta investigación, el diagnóstico de las dimensiones Explotación y Despliegue de la capacidad dinámica de adaptación, como un proceso para detectar y afrontar los cambios dinámicos del entorno, en tal sentido, el desarrollo de esta investigación contribuye a la toma de decisiones estratégicas en la Organización Radial Olímpica, quienes muestran interés en conservar su liderazgo y garantizar el sostenimiento a largo plazo. La industria radial, tiene en este aporte investigativo una fuente de consulta, para investigaciones futuras que pretendan potenciar la capacidad de adaptación, incluso en la industria de otros medios tradicionales de comunicación: prensa y televisión.

1.5 Delimitación de la investigación

La investigación tiene como objeto de estudio la capacidad dinámica de adaptación en ORO y el instrumento se aplicó en 2018.

2. Marco teórico

2.1 Organización

A lo largo del tiempo, las teorías organizacionales han surgido por diversas razones y necesidades enfocadas en cubrir diferentes aspectos de una organización (Sánchez, 2017 p.10). Es así como el concepto de Organización es muy amplio, identificado como un sistema integral

de relaciones sociales y culturales donde confluyen varios elementos como el ser humano, el medio ambiente, la producción, la comunicación, entre otros.

Uno de los más importantes aportes al estudio de las organizaciones es la teoría científica de administración de F. Taylor quien, junto con Fayol, conciben la administración como el proceso implícito de control y dirección de las actividades, y son los pioneros en tratar el tema de la división del trabajo en los procesos organizacionales para su dirección (Taylor, 1911; Fayol, 1916).

Sánchez, en su análisis de las organizaciones mediante la evolución de la teoría respecto a perspectivas y metáforas organizacionales, hace un recuento de las diversas teorías organizacionales a través de los años, resumidas así: De acuerdo con las posturas propuestas por Barba (2013), la administración que hoy en día se concibe nace con las necesidades capitalistas de la sociedad, teniendo a Fayol y Taylor como los principales exponentes. (p. 4) Posteriormente surgen nuevas teorías con la necesidad de cubrir los vacíos que surgen de la administración según Barba (2013), donde se inician estudios de diferentes campos de conocimiento como lo es la psicología, sociología, economía, entre otros, donde se tiene como uno de los más grandes exponentes de las relaciones humanas a Elton Mayo (1946), quien hiciera una de las más grandes aportaciones para el entendimiento del funcionamiento de la organización. De esta forma, se da paso a otro campo de conocimiento como la sociología, donde sin duda alguna el principal exponente referente al tema es Max Weber (1992), con su aportación de la burocracia. (p. 5)

Como consecuencia del progreso en el conocimiento tecnológico se presenta una nueva etapa, en donde se sistematizan procesos, se hace uso de la administración de recursos humanos, se presenta un desarrollo de habilidades y capacidades, se concibe la era pos-moderna con las tendencias de la tan llamada “sociedad postindustrial”. En esta etapa se hace alusión a la sociedad de computadoras, información,

conocimiento científico, tecnología avanzada y de cambio rápido debido a nuevos avances en ciencia y tecnología (Ballina, 2006, p.6) Y finalmente la teoría de motivación propuesta por Maslow (1991), resulta un nuevo enfoque de paradigma de las relaciones humanas, en donde se observa que existen motivos que dirigen acciones para obtener un fin o llegar a este, los cuales suelen ser inconscientes, inacabables, fluctuantes y complejos. Es así como mediante estos se puede percibir sistemas abiertos en donde el ser humano comparte e interactúa, dejando de lado esa adhesión que el sistema mecanicista traía consigo en los procesos organizacionales (p.6).

De acuerdo con Blank, (2002) “una organización es un sistema socio-técnico compuesto de personas, recursos y tecnología organizados en forma que puedan realizar un propósito” (p.20) y un año más tarde, Helfat y Peteraf (2003), tratan sobre la capacidad organizacional refiriéndose a la habilidad de una organización para mejorar una serie de tareas coordinadas, utilizando los recursos de la empresa, con el objeto de lograr un beneficio o resultado particular. Así también define el recurso como aquellos *Inputs* (tangibles o intangibles) necesarios para producir y que una organización apropia, controla o tiene disponible (p.999).

Winter en el año 2002 expone que las capacidades organizacionales se dividen en operativas y dinámicas, incluyendo dos tipos de rutinas: la realización de las tareas individuales y la coordinación de esas tareas. Las capacidades operativas son definidas por Winter (2002) como “una rutina de alto nivel que, junto con los *inputs* conforman la gestión de una organización y son la base para toma de decisiones sobre los diferentes *outputs*” (p.983). Una capacidad operacional implica, por tanto, la variedad de tareas requeridas en los procesos de transformación de actividades. Más adelante se involucra el conocimiento en el concepto de organización como lo expresa Garzón (2014) quien define organización “como el conjunto de personas que intercambian y comparten conocimientos y se construye nuevo conocimiento, tácito, explícito o virtual” (p.113). En razón de lo expuesto, en el parte siguiente se profundiza en el tema de

Capacidades Dinámicas, definición que se ha ido construyendo por varios autores y desde varias perspectivas.

2.2 Evolución del concepto Capacidades dinámicas

Desde el enfoque de Teece y Pisano (1997), como pioneros, repasando a Zollo y Winter (1998), y Eisenhardt (2000) hasta llegar a Garzón (2014), quien ha sido uno de los más recientes en profundizar el concepto, se describe la evolución y construcción del concepto, que incluso aún continúa en constructo.

Teece y Pisano (1997) iniciaron sus estudios analizando los enfoques estratégicos propuestos hasta la fecha; durante los años 80 el pionero del modelo de fuerzas competitivas fue Porter (1980), con su modelo de las cinco fuerzas del entorno (barreras de entrada, facilidad de sustitución, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y cantidad de empresas en la industria) y las organizaciones establecían sus estrategias competitivas acorde con la posición de la empresa frente a la fuerza predominante del entorno con que se enfrentaba. Una década después, en 1989, la publicación de Shapiro (citado por Teece *et al*, 1997) titulada “La teoría de estrategias de negocio, habla sobre un nuevo enfoque de estrategia de negocio que es la teoría de juegos, cómo una empresa puede influenciar las acciones y el comportamiento de su competencia y por ende de las variables del mercado” (p. 511). Desde este ángulo, ya se empieza a involucrar el término “dinámico” en el tema estratégico, cuando se utiliza la teoría de juegos en el sentido que cuando se presentan cambios rápidos en las fuerzas del mercado y tecnología, se devuelven como efectos dentro de las empresas. Y es cuando se utiliza la “simulación” para visualizar los movimientos de la competencia. Otro enfoque analizado por Teece y Pisano fue el de Learned (1969), quien

expresaba que el éxito y desarrollo de una organización radica en la habilidad de encontrar una competencia o capacidad que sea realmente única, que la distinga de las otras. Más tarde, varios autores desarrollaron la teoría basada en recursos, Cool y Schendel (1988), Jacobsen (1988), Hansen y Wernerfelt (1989), bajo esta perspectiva, las organizaciones son heterogéneas con respecto a sus recursos, capacidades y dotación. Teece desde 1980 a 1982 aporta que, bajo el enfoque de la teoría de recursos, el proceso de toma de decisiones estratégicos debe ser: identificar cuáles son los recursos “únicos” de la empresa; decidir en cuales mercados ese recurso puede conllevar al mayor beneficio económico; decidir cómo utilizar efectivamente la renta de los bienes (p 513). Sin embargo, el enfoque basado en recurso no es suficiente en el estudio de estrategias gerenciales para el desarrollo de nuevas capacidades como son: habilidades de adquisición y aprendizaje, acumulación de bienes invisibles o intangibles, que llegan a ser cuestiones estratégicas importantes (Wernerfelt, 1984). Por lo anterior, Teece y Pisano (1997) opinan que ya se perfila un campo interesante para contribuir en el tema estratégico e iniciaron sus estudios de las capacidades dinámicas confrontando el tema de “cómo las empresas construyen y sostienen sus ventajas competitivas con el desarrollo de capacidades empresariales para crear y capturar riqueza”, el enfoque competitivo de Porter y la teoría de juegos no tienen en cuenta que la competitividad es un proceso de desarrollo, acumulación, combinación y protección de habilidades y capacidades únicas de una empresa (p. 513).

En concordancia con los análisis anteriores, se llega a la primera definición de Capacidades Dinámicas bajo un enfoque de nuevas fuentes de ventajas competitivas, donde Teece *et al.* (1997) hacen una comparación con los modelos estratégicos existentes, en el sentido que éstos no conllevan el “dinamismo” que requieren las empresas para ajustar sus ventajas competitivas a los cambios repentinos del entorno, y lograr sostenibilidad en el tiempo. Teece *et al.* (1997)

definen las capacidades dinámicas como la habilidad para lograr nuevas formas de ventajas competitivas. El término dinámica se refiere a la habilidad para renovar competencias y para lograr ajustarse al entorno altamente cambiante, el término “capacidades” enfatiza en el rol de la gestión estratégica de la adaptación, integración y reconfiguración de las habilidades organizacionales internas y externas y de las competencias funcionales para que coincidan o dirigida al entorno cambiante (p.525). Además de Teece *et al.* (1997), otros autores también estudiaron sobre el origen de las capacidades dinámicas, entre ellos, Zollo y Winter (1998) quienes se enfocaron en los mecanismos a través de los cuales las organizaciones desarrollan sus capacidades dinámicas, examinaron la forma como se presentan los procesos de acumulación de experiencias, de articulación del conocimiento, y de codificación del conocimiento tanto de las operaciones rutinarias como dinámicas. Los procesos de aprendizaje son los responsables de la evolución simultánea de un conjunto de actividades: unas orientadas a la funcionalidad operacional de la organización, las cuales se refieren a las rutinas operativas; las otras dedicadas a la modificación de esas rutinas operativas, las cuales nosotros identificamos como capacidades dinámicas (p. 339).

Por lo que, el pensamiento de los directivos se desarrolla a través de procesos de aprendizaje y este, de manera colectiva impacta en la toma de decisiones estratégicas y permite nuevas experiencias que generan valor a las organizaciones en diversos ámbitos (Sánchez, Cervantes y Peralta, 2016)

Es así como Zollo *et al.* (1998) definieron las capacidades dinámicas como un patrón estable y aprendido de una actividad colectiva mediante las cuales las organizaciones sistemáticamente generan y modifican sus rutinas operativas en busca de mejorar su eficacia. Para estos autores, las capacidades dinámicas surgen del aprendizaje, ello constituye el método sistemático de una

organización para modificar sus rutinas operativas (p.340). Dos años más tarde, el trabajo de Emsenhardt y Martin (2000) se enfocó en examinar la naturaleza de las capacidades dinámicas bajo una perspectiva organizacional y empírica, más que desde un modelo económico formal.

Estos autores asumen que las organizaciones pueden ser contextualizadas como un manojito de recursos heterogéneos, y que aquellas empresas que tienen recursos que son valorados, raros, inimitables y no sustituibles pueden lograr ventajas competitivas sostenibles e implementar estrategias de creación de valor que no son fácilmente imitables por la competencia. (Barney 1991; Conner y Prahalan, 1996; Nelson, 1991; Peteraf, 1993) (p.1105).

Acorde con el análisis crítico de las definiciones de capacidades dinámicas, Emsenhardt y Martin (2000) opinan que algunos autores relacionaron el enfoque estratégico basado en los recursos con el mercado cambiante (Teece *et al.*, 1997), pero no logran explicar cómo algunas organizaciones tienen ventajas competitivas en situaciones de cambios rápidos e impredecibles. Es ahí cuando el recurso de conocimiento o aprendizaje se convierte en crítico (Grant, 1996; Kogut, 1996). El enfoque basado en recursos se rompe en mercados de alta velocidad, donde la estrategia cambiante busca mantener la ventaja competitiva cuando la duración de tal ventaja es impredecible, donde el tiempo es un aspecto esencial de la estrategia, y las capacidades dinámicas que conducen a la ventaja competitiva son por sí solos procesos inestables que están cambiando para sostenerse (Emsenhardt y Martin, 2000, p.1108) y es así como los autores concluyen su definición de capacidades dinámicas: Los procesos de las organizaciones que utilizan los recursos, específicamente los procesos para integrar, reconfigurar, ganar y originar recursos, dirigidos a coincidir o crear mercados altamente cambiantes. Las capacidades dinámicas son entonces las rutinas organizacionales y estratégicas por las cuales las empresas logran reconfigurar nuevos recursos (p.1106). De los tres estudios citados (Teece *et al.*, 1997;

Zollo *et al*, 1998; y Einsenhardt *et al*, 2000) se evidencia que la base de las capacidades dinámicas son las ventajas competitivas que las organizaciones desarrollan con sus recursos, involucrando las habilidades para ajustarse al entorno cambiante, el aprendizaje como forma de modificar y ajustar las rutinas y la reconfiguración de nuevos recursos.

Debido a diversos enfoques en los estudios de la capacidad dinámica a lo largo del tiempo, en la Tabla 4 se presenta un resumen de diferentes autores de la última década.

Tabla 4.
Estudios sobre Capacidad Dinámica - Línea de Tiempo

Autor	año	País	título	Objetivo	Metodología	Resultados	Conclusiones
Aquino Betsy	2015	Colombia	Capacidad dinámica de innovación y gestión del talento humano en la Org. Radial Olímpica de la ciudad de Barranquilla. Tesis maestral	Analizar el rol de la gestión del talento humano en el desarrollo de la capacidad de innovación de la Org. Radial Olímpica	Investigación descriptiva y exploratoria, la población son los empleados de la Org. Radial Olímpica	Se confirma el rol preponderante de la gestión humana en el desarrollo de la innovación como una capacidad dinámica para responder a los cambios vertiginosos del entorno	La investigación dio respuesta al objetivo específico de caracterizar la capacidad de innovación en la Organización Radial Olímpica, en exploración, explotación y ambidestreza organizacional, pero estos procesos han sido un poco lentos en la empresa y no se encuentran formalmente estructurados
Dixon Sarah, Meyer Klaus, Day Marc	2013	Rusia	Building dynamic capabilities of adaptation and innovation. A study of Micro-Foundation in a Transition Economy. Artículo de investigación	Conocer: Qué ventajas competitivas desarrolló la organización, Cómo pueden ser conceptualizadas las capacidades dinámicas en el contexto de la organización, Cuál es la interacción entre capacidades dinámicas y operacionales, Cómo es secuencia de las capacidades dinámicas en el tiempo y explicar un enfoque empírico de los conceptos capacidad dinámica de adaptación y de innovación.	Caso de estudio organizacional aplicado a Yukos, empresa de la industria petrolera. Análisis de datos internos que se comparan con las teorías para construir nuevas teorías. Obtención de datos a través de entrevista al personal interno, externo y ex empleados.	El ciclo de vida de las capacidades dinámicas es un círculo virtuoso que refuerza la innovación y adaptación apoyando así el sostenimiento de las ventajas competitivas. Se demostró la importancia del ciclo virtuoso radica en que una organización puede simultáneamente perseguir la adaptación y la innovación, como sugiere la teoría de la ambidiexteridad.	Identificaron y proporcionaron una rica evidencia de la micro-fundamentación teórica de las capacidades dinámicas, y junto con la literatura existente derivaron un constructor de capacidades de segundo orden: de explotación, despliegue, exploración y creación de rutas. Conceptualizaron las capacidades dinámicas de adaptación e innovación para explicar los procesos y secuencia de la transformación organizacional dentro de un contexto de transición económica.
Rivera Hugo, Figueroa Laura	2013	Colombia	Capacidades dinámicas, una fuente de ventaja competitiva. Artículo de Investigación	Identificar cómo las empresas se enfrentan a entornos cambiantes	Estudio de caso en profundidad de la empresa Asos.com. Se entrevistaron a personas de la empresa y se revisaron informes privados.	Se evidenció que el enfoque de las competencias de aprendizaje y renovación es fundamental para llegar al mercado conectado a través de las tecnologías de información.	Por medio del reconocimiento de la necesidad de creación de capacidades dinámicas, las organizaciones se hacen capaces de enfrentar los desafíos que un entorno cambiante implica.

Cruz Jorge, López Pedro y De Castro Gregorio	2009	España	La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. Tesis doctoral.	Realizar una síntesis conceptual de las capacidades dinámicas e identificar los factores clave en el desarrollo de éstas por parte de las empresas.	Estudio empírico, el objeto del estudio fueron empresas de todo el mundo de la industria del software.	Se mostró que las empresas que desarrollan conjuntamente capacidad de absorción y capacidad de innovación tienen mejores resultados.	Los datos sustentan el argumento que, si la empresa sólo invierte en el desarrollo de capacidad de absorción, sin capitalización del nuevo conocimiento, está incurriendo en una carga adicional de costos sin impacto positivo en los beneficios. Y, por otro lado, cuando desarrolla la capacidad de innovación obtiene beneficios, aunque no considerables.
Monferrer Diego	2011	España	La orientación al mercado de la Red como determinante de la competitividad de las nuevas empresas internacionales. El efecto mediador de las capacidades dinámicas. Tesis doctoral	Identificar los factores basados en el conocimiento que permiten condensar los enfoques teóricos sobre internacionalización de las empresas. Analizar la relación entre la orientación al mercado de la red y los resultados de las nuevas empresas internacionales influenciadas por las capacidades dinámicas. Analizar la relación existente entre las capacidades dinámicas en función de su naturaleza de exploración y explotación.	Trabajo de campo de investigación y la información se obtuvo a través de encuestas. El objeto fueron 2012 nuevas empresas internacionales del estado español que operan en las redes empresariales, con fecha de constitución posterior a 2005.	Se demostró que las empresas internacionales que participan en una red orientada al mercado son capaces de obtener resultados superiores en sus mercados exteriores. Del estudio empírico se demuestra la relación indirecta del mercado de la red sobre la competitividad de las empresas internacionales a través de sus capacidades dinámicas. Se constata la relación positiva entre la orientación al mercado de la red y las capacidades de adaptación y absorción y el efecto de ambas sobre la capacidad de innovación.	Se ha demostrado que para que las nuevas empresas logren ser competitivas sus mercados es necesario que desarrollen las funciones de exploración y explotación que están determinadas por sus capacidades dinámicas, teniendo en cuenta la orientación al mercado adoptada en su red principal.

Fuente. Elaboración propia, 2018

2.3 Principales contribuciones teóricas de capacidades dinámicas

Cruz *et al.* (2009) realizaron una síntesis de las definiciones de capacidades dinámicas que han adoptado los principales autores que han abordado el estudio de las capacidades dinámicas y lograron clasificarlas por corrientes diferenciadas como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Principales corrientes y definiciones en el ámbito de las capacidades dinámicas.

Principales Aportaciones	Definición de Capacidades Dinámicas
Enfoque de Innovación	
Teece y Pisano (1994: 541)	Se definen las Capacidades Dinámicas como el “subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado”.
Helfat (1997: 339)	“Las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear nuevos productos y procesos y responder a las condiciones cambiantes del mercado”.
Zahra (1999: 40)	“Capacidades que pueden ser utilizadas como plataformas desde las que ofrecer nuevos productos, bienes y servicios, cuando el cambio es la norma”.
Helfat y Raubitschek (2000: 975)	“Habilidad de las empresas para innovar y adaptarse a los cambios en tecnologías y mercados, incluyendo la habilidad de aprender de los errores”.
Teece (2007: 1319, 1320)	“Capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. También incluyen la capacidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollar nuevos productos y procesos y diseñar e implementar modelos de negocio viables”.
Enfoque de Construcción de Capacidades	
Nelson (1991)	Plantea la existencia de ciertas capacidades de carácter dinámico en la empresa, entendidas como la evolución de las Capacidades Esenciales, construidas sobre una base jerárquica de rutinas organizativas, definidas en función de un contexto Schumpeteriano o evolutivo.
Collins (1994)	Mantiene que existen ciertas capacidades organizativas que guían la ratio de cambio de las capacidades ordinarias.
Pisano (1994)	Argumenta que la capacidad de alterar recursos es el antecedente organizativo de las rutinas estratégicas mediante las que los directivos alteran la base de recursos de la empresa (adquieren y se despojan de recursos, integran todos conjuntamente y los recombinan) para generar nuevas estrategias de creación de valor.
Henderson y Cockburn (1994)	Presentan a las “Competencias Arquitectónicas” como los artífices que están detrás de la creación, evolución y recombinación de los recursos en búsqueda de nuevos orígenes de ventaja competitiva.
Teece, Pisano y Shuen (1997: 516)	“Habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio”. Por lo tanto, “reflejan la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva”.

Makadok (2001: 388)	Pone de manifiesto la “importancia de un mecanismo alternativo de generación de rentas (schumpeterianas), denominado construcción de capacidades, distinto de la selección de recursos” (obtención de rentas ricardianas).
Griffith y Harvey (2001: 598)	“Las capacidades dinámicas globales consisten en la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar, lo que incluye la efectiva coordinación de las relaciones inter-organizativas, sobre una base global que puede proporcionar a una empresa ventaja competitiva”.
Zollo y Winter (2002: 340)	“Patrón aprendido de actividad colectiva mediante el cual la organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas
Zahra y George (2002: 185)	“Permiten a la empresa reconfigurar su base de recursos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado con el objetivo de lograr una ventaja competitiva”.
Winter (2003: 991)	Describe a las capacidades dinámicas como capacidades organizativas (rutinas de alto nivel o conjunto de rutinas) afectadas por el cambio y que “pueden cambiar el producto, el proceso de producción, la escala, o los clientes (mercados) servidos”. Se trata de “inversiones” que realiza la empresa para renovar su stock de capacidades.
Helfat y Peteraf (2003: 997)	“Por definición, las capacidades dinámicas implican adaptación y cambio, porque construyen, integran o reconfiguran otros recursos o capacidades”.
Zahra <i>et al.</i> (2006: 918; 921)	“Capacidad para reconfigurar los recursos y rutinas de una empresa en la forma prevista y considerada como la más apropiada por su principal decisor” ... “Presencia de problemas rápidamente cambiantes” para los que la empresa cuenta con “la habilidad de cambiar la forma en que soluciona sus problemas (una capacidad <i>dinámica</i> de orden superior de alterar capacidades)” ... mediante la “habilidad dinámica de cambiar o reconfigurar sus capacidades organizativas existentes”.
Augier y Teece (2007: 179)	“Capacidad (inimitable) con la que cuenta la empresa para formar, reformar, configurar y reconfigurar su base de activos para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías”.
Wang y Ahmed (2007: 35)	“Orientación en el comportamiento de la empresa a la continua integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades y, más importante, al incremento y reconstrucción de sus capacidades esenciales en respuesta a un entorno cambiante para conseguir mantener la ventaja competitiva”.
Ng (2007: 1486)	“Se refieren a la habilidad de las organizaciones de desarrollar y buscar nuevos recursos y configuraciones que se ajusten a las condiciones cambiantes del mercado”.
Oliver y Holzinger (2008: 497)	“Se refieren a la habilidad de las empresas de mantener o crear valor mediante el desarrollo y despliegue de competencias internas que maximicen la congruencia con los requerimientos de un entorno cambiante”.

Enfoque Contingente

Eisenhardt y Martin (2000: 1106)	“Consisten en procesos estratégicos y organizativos específicos (como desarrollo de productos, alianzas, o toma de decisiones estratégicas) que crean valor en empresas que operan en mercados dinámicos mediante la manipulación de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor”.
Cockburn, Henderson y Stern (2000: 1129)	“La ventaja competitiva de la empresa se deriva de la respuesta estratégica de la empresa a los cambios en su entorno o a la nueva información sobre oportunidades de beneficio”.
Zajac, Kraatz y Bresser (2000: 433)	Capacidad de la organización de “llevar a cabo el cambio necesario” cuando “se enfrenta a la necesidad de cambiar (definida por contingencias ambientales y organizativas), cuyo resultado es un mayor beneficio”.
Rindova y Kotha (2001: 1264)	Utilizan el término “Continua Metamorfosis” para referirse a “profundas transformaciones” que tienen lugar en el seno de la empresa para lograr el “ajuste dinámico entre los recursos de la empresa y los factores externos asociados a un entorno cambiante”.
Lee <i>et al.</i> (2002)	“En particular, las capacidades dinámicas son concebidas como un origen de ventaja competitiva sostenible en regímenes Schumpeterianos de rápido cambio”.
Aragón-Correa y Sharma (2003: 74)	Se trata de capacidades que surgen a partir de la implantación de “estrategias proactivas” que “permiten a una organización alinearse con los cambios producidos en el entorno general de sus negocios”.

Fuente. Cruz, J.; Navas, J. y López, P. (2009)

El enfoque de innovación se refiere a la capacidad dinámica que posee una organización para innovar productos, mercados, modelos de negocio, involucrando los recursos y capacidades propias. En segundo lugar, el enfoque de construcción se refiere a las capacidades dinámicas para generar nuevas capacidades organizativas, a partir de la alteración y recombinación de los recursos con los que cuenta la empresa y la adquisición de nuevos recursos. A partir de este enfoque, surge el concepto de capacidad de adaptación de la empresa como capacidad de orden superior (o como capacidad dinámica de generar nuevas capacidades). Finalmente, el enfoque contingente define las capacidades dinámicas en términos de ajuste con las características del entorno. El ajuste de la empresa con las características de un entorno cambiante dependerá de la respuesta estratégica de la empresa a las mismas. (Cruz *et al*, 2009). Aun cuando las tres corrientes responden a enfoques distintos, no son excluyentes entre sí, en la evolución del concepto a lo largo del tiempo, varios autores han enfocado las capacidades dinámicas desde diferentes aspectos, pero en general todos tienen en común que son procesos dinámicos organizacionales que involucran los recursos internos y las capacidades con que cuenta.

De acuerdo con (Cruz *et al.*, 2009), en lo que respecta a la existencia de algún tipo de tendencia hacia alguna de las tres corrientes, podemos apreciar cómo el enfoque de construcción de capacidades es el que aglutina no sólo el mayor número de trabajos, sino en el que se puede incluir prácticamente la totalidad de los trabajos que, desde 2003, han abordado el estudio de las capacidades dinámicas en la empresa. Podemos, por lo tanto, considerar este enfoque como la corriente académica central y más actualizada del conjunto de trabajos que abordan el estudio de las capacidades dinámicas en el ámbito de la dirección estratégica de la empresa. Por este motivo, a la hora de llevar a cabo el análisis de la capacidad de adaptación, el foco de atención se

centrará en proceso de aprendizaje que permite a la empresa generar nuevas capacidades organizativas (p. 8).

Basado en una revisión bibliográfica de cuarenta y dos definiciones de capacidades dinámicas, Garzón (2014) integró los conceptos concordantes y logró agrupar en tres enfoques los aportes de los autores:

Enfoque de construcción de capacidades: habilidades para lograr nuevas y mejores formas de ventajas competitivas, implica adaptación, recursos únicos e inimitables, capitalización de aprendizaje, se produce mediante un proceso de prueba y error de las rutinas que componen las capacidades operativas, conceptos desarrollados por Nelson y Winter, (1982); Nelson (1991); Collins (1994); Teece y Pisano (1994); Zollo y Winter, (2002), Teece *et al.* (1997).

Enfoque de innovación: habilidades de la empresa para desarrollar nuevas soluciones, adaptar y regenerar el conocimiento base, habilidad de aprender de los errores, gestionar nuevos activos, conceptos referenciados por Teece y Pisano (1994); Helfat (1997); Teece (2007); Barreto (2010).

Enfoque de contingencias: es una respuesta estratégica de la empresa a los cambios en su entorno o a la nueva información sobre oportunidades, es la continua metamorfosis que logra el ajuste dinámico entre los recursos de la empresa y los factores externos asociados a un entorno cambiante; enfoque presentado en Zajac *et al.* (2000); Eisenhardt y Martin (2000); Hou (2008).

Como conclusión, Garzón (2014) define: “las capacidades dinámicas como la potencialidad inimitable de la empresa para generar nuevos saberes que respondan a los cambios en mercados y tecnología, creando, renovando, mejorando, reconfigurando continuamente sus *core competences*” (p117) y destaca cuatro dimensiones de las capacidades dinámicas así:

- a. Capacidad dinámica de absorción: habilidad de conocer el valor procedente de la nueva información exterior, de asimilarla y de aplicar con fines comerciales (p.118).
- b. Capacidad dinámica de innovación: habilidad para el desarrollo de nuevos productos y servicios, de nuevos métodos de producción, identificación de nuevos mercados, nuevas fuentes de suministro, y el desarrollo de nuevas formas organizativas (p. 122).
- c. Capacidad dinámica de aprendizaje: potencial de las organizaciones para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional (p 124).
- d. Capacidad dinámica de adaptación: Habilidad para la búsqueda efectiva de nuevas *core competences* a partir de generar o captar oportunidades y construir equilibrios dinámicos entre estrategias de exploración y explotación de conocimiento.

A partir de la revisión conceptual de Capacidades dinámicas, esta investigación se enfocó específicamente en la Capacidad dinámica de adaptación. El concepto teórico de adaptación se ha definido como el ajuste estratégico y estructural que las empresas realizan para adecuarse a su contexto, pero en aquellos entornos altamente variables, no basta el proceso de adaptación, es necesario que las organizaciones cuenten con la capacidad dinámica de adaptación, visto como el proceso continuo de aprendizaje y ajuste de sus procesos para manifestar flexibilidad estratégica y poder gestionar y aplicar sus recursos (Garzón, 2014).

2.4 Capacidad dinámica de Adaptación

Si bien es cierto que hay muchos trabajos de investigación, artículos, tesis doctorales y maestres que ahondan el tema de las capacidades dinámicas, no es tan extensa la reseña bibliográfica sobre la capacidad dinámica de adaptación. Dentro de los autores que recientemente han profundizado el concepto se encuentran Garzón (2014), Dixon *et al.* (2013), Monferrer (2011) y Reeves & Deimler (2011), cada uno, estudiándolo desde diversas dimensiones. Por su parte, en años anteriores, Miles y Snow (1978) (citado por Monferrer, 2011) explica las capacidades dinámicas de adaptación en las organizaciones en relación con los mercados donde compite y a su capacidad de reacción, caracterizándolas como: empresas reactoras, que carecen de capacidad de adaptación y de procesos internos para detectar y responder a las oportunidades del entorno; empresas defensoras, que reducen deliberadamente su capacidad de adaptación centrándose en productos-mercados muy estables y delimitados; empresas analizadoras, que poseen cierto grado de capacidad de adaptación, estudian los cambios del mercado e identifican y persiguen oportunidades, empresas prospectoras, que continuamente buscan para identificar nuevas oportunidades y desarrollan capacidades para aprovecharlas.

Así mismo, Reeves & Deimler, (2011) citado por Girneata (2013) considera que la globalización y las nuevas tecnologías se han combinado para afectar el entorno empresarial. La ventaja competitiva sostenible ya no surge de posicionamiento o recursos. En cambio, se deriva de las cuatro capacidades organizacionales que fomentan la capacidad de adaptación rápida:

- La capacidad de leer y actuar sobre señales de cambio
- La capacidad de experimentar de forma rápida y frecuente, no solo con productos y servicios, sino también con modelos de negocio, procesos y estrategias

- La capacidad de administrar sistemas complejos e interconectados de múltiples partes interesadas
- La capacidad de motivar a los empleados y socios. (p.245)

De acuerdo con Monferrer (2011), quien cita a Gibson y Birkinshaw (2004), la capacidad dinámica de adaptación es la habilidad para reconfigurar los recursos, coordinar los procesos y ajustarse a los cambios del entorno de forma efectiva. Esta capacidad se manifiesta con la flexibilidad estratégica, tanto de la disponibilidad como de la aplicación de los recursos. En su investigación evaluó las capacidades dinámicas de las nuevas empresas internacionales del estado español utilizando la escala de tres (3) dimensiones propuestas por Gibson y Birkinshaw (2004):

- Los trabajadores son capaces de desarrollar maneras alternativas de hacer un trabajo.
- La empresa es capaz de desarrollar procesos flexibles para responder rápidamente a los cambios y oportunidades detectadas en el mercado.
- La empresa es capaz de adoptar cambios rápidos de estrategia en función de las prioridades del negocio (p313).

Según Mackee (1989) y Pérez (2009), referenciados por Garzón (2015), la capacidad de adaptación se desarrolla en función de las siguientes dimensiones: **Estado inestable**: cuando las organizaciones disminuyen sus reacciones ante el entorno, acortando su orientación hacia el mercado y, por tanto, su capacidad adaptativa, **Estado estable**: cuando las empresas reaccionan al entorno mediante la observación del mercado, desarrollando su capacidad de adaptación a través de la imitación de las acciones desarrolladas por otras organizaciones ante las oportunidades aparecidas en el mismo, **Estado neutral**: cuando las organizaciones poseen una alta capacidad de adaptación y ellas son las primeras en buscar oportunidades en el mercado, así

como en invertir recursos para adaptarse a las oportunidades encontradas de la forma más rápida posible, **Flexibilidad estratégica:** entendida como la elasticidad de la organización para gestionar las disponibilidades de recursos, así como para aplicar dichos recursos (p.123).

Es necesario considerar el término de entorno dinámico, la fuente de su dinamismo puede estar dada por una o varias variables simultáneamente, entre las que se destacan los cambios tecnológicos, legislativos, económicos, competitivos o de la demanda. Cuando el dinamismo se evidencia a “altas velocidades”, las organizaciones deben estar alertas para poder detectar las oportunidades y amenazas del entorno y poder ajustarse con sus recursos y capacidades, es así que algunos autores definen los factores que componen las capacidades dinámicas (Wang y Ahmed, 2007), referenciado en Cruz (2009) como la habilidad de la empresa de identificar y capitalizar nuevas oportunidades de mercado, haciendo hincapié en la capacidad de la empresa de adaptarse a sí misma a una moda duradera mediante la flexibilidad de recursos y la alineación de sus recursos y capacidades con los cambios acontecidos en el entorno, residiendo, por tanto, el foco de la capacidad de adaptación en la alineación de los factores internos con los factores externos del contexto (p.113).

Por otra parte, Rivera *et al.* (2013), en su estudio de caso en profundidad de una empresa de tecnología, lograron evidenciar que el enfoque de las competencias de aprendizaje y renovación son fundamentales para enfrentar al entorno, resultado que complementa el estudio empírico de Cruz *et al.* (2009) donde concluyen que no basta el desarrollo de la capacidad de absorción sino se da la capitalización del aprendizaje, y que la capacidad de absorción per se, no genera grades resultados. Más aún, la forma como cada organización enfrenta e interioriza el dinamismo del entorno, depende de la rapidez de adaptación, la generación de ideas novedosas y el desarrollo o ajuste de los procesos organizacionales en procesos innovadores para responder a la turbulencia

de este entorno (Barrios y Olivero, 2015). Reafirmando esto, la innovación requiere de procesos planeados y de profesionales capaces de gestionarlo para lograr los resultados esperados (Sánchez; Cervantes y Peralta, 2016)

Por su parte Dixon *et al.* (2013), en su estudio de caso de la empresa rusa Yukos, se propusieron confrontar la teoría existente de las capacidades dinámicas con la práctica, a través de un estudio aplicado a una empresa influenciada por una rápida transformación dentro de un entorno económico altamente variable. Encontraron que la adaptación a los cambios de la realidad del mercado llevó a Yukos a desarrollar capacidades específicas tanto de adaptación como de innovación, la primera de ésta estudiada bajo las capacidades de segundo orden de Explotación y Despliegue y la segunda bajo las capacidades de segundo orden de Exploración y Creación. March (1991), Teece (2007), Garud & Karnoe (2001) citados por Dixon et al (2003, p 197).

A las anteriores capacidades, Dixon *et al.* (2013) las denominaron un constructo de segundo orden y fueron contrastadas con la teoría de Explotación (March, 1991) y Despliegue (Helfat *et al.*, 2007), así mismo, concluyeron que la explotación es hacer uso del conocimiento existente, externo de la empresa, como la fuente de nuevo conocimiento y definieron la capacidad dinámica de adaptación, como explotación y despliegue de conocimiento existente, que es nuevo para la organización, y prerequisite para desarrollar capacidades operacionales requeridas para sobrevivir en entornos altamente volátiles. Las capacidades dinámicas de segundo orden, explotación y despliegue fueron el fundamento teórico para la presente investigación.

Teniendo como punto de partida todos los estudios anteriores, esta investigación se fundamentó en las dimensiones de segundo orden de capacidad dinámica de adaptación: explotación y despliegue, dimensiones concluyentes de la capacidad dinámica de adaptación en el estudio de Dixon *et al.* (2013), que se caracterizaron en la Organización Radial Olímpica.

Para los fines de éste estudio, se consideró la capacidad dinámica de adaptación como un constructo de variables de segundo orden como son la Explotación y el Despliegue, caracterizadas por Dixon *et al.* (2013) en su estudio de caso aplicado a una empresa rusa perteneciente a la industria petrolera, con la siguientes sub-dimensiones: (Explotación- Adquisición de conocimiento; Explotación- Interiorización del conocimiento; Explotación- Propagación del conocimiento; Despliegue- Reconfiguración de recursos; Despliegue- Despojo de recursos; Despliegue- Integración de recursos). Seguidamente se profundizó teóricamente en cada una de las dimensiones y los elementos que la componen, como punto de partida para el inicio de la investigación.

2.4.1 Dimensión de Explotación de la Capacidad dinámica de Adaptación

En la investigación de Dixon *et al* (2013), la empresa rusa demostró su capacidad dinámica de adaptación utilizando conocimiento externo para adaptarse a los cambios del entorno y alcanzar las capacidades básicas operacionales para sobrevivir.

Sin embargo, los autores se encontraron con un gran desacuerdo sobre si la explotación implicaba el uso de recursos internos únicamente o si también se aplicaba a la importación de recursos externos. En su estudio (Dixon *et al*, 2013, p. 198) citaron a Daanels (2008) y Sitkin *et al* (1994) quienes exponen que la explotación es el refinamiento de los recursos existentes de una compañía, por otro lado, Levinthal and March (1993, p.105) definieron la exploración como “ la búsqueda de nuevo conocimiento, de cosas que podrían llegar a conocerse ” y la explotación como “el uso y desarrollo de cosas que ya conoces”, lo cual implica que la adquisición de conocimiento existente, externo a una empresa, es explotación, no exploración. (p. 198). Al final,

los autores de la investigación referente definieron la explotación como la utilización de conocimiento existente (Dixon *et al*, 2007).

Por otro lado, otros autores como Volberda (1998), citado por Kato (2005) menciona que las áreas funcionales de una organización se separan horizontal o verticalmente para la explotación y la exploración; horizontalmente cuando la explotación se desarrolla en áreas como producción, mientras que la exploración en áreas como mercadeo y verticalmente cuando la exploración se desarrolla con el personal de niveles inferiores por tener contacto con la demanda de mercado y proveedores de tecnología, mientras que la explotación se desarrolla en las estructuras más integradas como las superiores. (P.90-91).

Acorde con Kato (2005), la dimensión de explotación en las organizaciones se realiza con mayor eficiencia en un ambiente de orden, de estándares y conocimientos, condiciones que inhiben una exitosa exploración, pero que son condiciones internas necesarias para el ejercicio de la exploración (p.1).

En consecuencia, por la diferencia de enfoques, los autores Dixon *et al* (2003) decidieron primero dedicarse a la teorización inversa para agregar las microfundamentaciones en constructos de capacidad de segundo orden y de ahí las capacidades dinámicas derivadas como una perspectiva teórica fundamental. Vincularon el concepto de explotación de March (1991) como “refinamiento, decisión, producción, eficiencia, selección, ejecución, implementación” con la microfundamentación de adquisición, interiorización y propagación de conocimiento definidos por Huber (1991). Aduce el autor que los procesos adaptativos favorecen la variable explotación más que la exploración, puesto que las mejoras en una competencia incrementan la posibilidad de la recompensa de una actividad y aún más la favorece a futuro (Argyris y Shon, 1978; David 1985). A partir del concepto de Huber (1991), “una organización aprende si, a través del tratamiento de la información, el rango de sus comportamientos potenciales también cambia” (p.3), y adiciona que el

tratamiento de la información puede involucrar la adquisición, interiorización y propagación de conocimiento, que se convierten en los indicadores de la dimensión Explotación, para fines de este caso aplicado a Organización Radial Olímpica.

- Adquisición de conocimiento: Explotación del conocimiento existente fuera de la organización, de acuerdo con Huber (1991) se puede presentar a través de cinco (5) procesos: aprendizaje congénito, aprendizaje experimental, aprendizaje por experiencias externas, aprendizaje por injertos y por búsqueda enfocada.
- Interiorización del conocimiento: cómo se entiende e interioriza el nuevo conocimiento dentro de la empresa, desde su intercambio y aplicación hasta el levantamiento de nuevos procedimientos. Daft and Weick (1984) citado por Huber (1991) expone la interiorización como “proceso a través del cual se le da significado a la información” (p.294), y el autor concluye que la mayoría del aprendizaje ha ocurrido cuando las unidades de la organización comprenden que la naturaleza de varias interpretaciones ayuda a las otras unidades.

Agregando a lo anterior, Hedberg (1981, p.18) citado por Huber (1991) define el término desaprender, como efecto del aprendizaje al interior de una organización, como el proceso a través del cual los aprendices descartan conocimientos que consideran obsoletos y agrega que es un proceso intencional y funcional.

- Propagación del conocimiento: a través de un sistema de dirección del conocimiento se pretende llevar el nuevo conocimiento a la mayoría de los empleados de la organización, así se encuentren en agencias, filiales fuera de la sede principal. Huber (1991) enuncia las variables que influyen en la puesta en marcha de una memoria organizacional efectiva (tiempo de los miembros, distribución o interpretación de la información, normas y métodos para archivar, localizar y/o recuperar la información). De la misma manera, Huber (1982) resume la propagación como la distribución de la información desde los miembros de una unidad hacia los miembros de otra unidad de la organización, agregando la motivación o negación de enrutar dicha información por parte de los miembros, así como la posibilidad de extender una información distorsionada.

2.4.1.1 Elementos de la Dimensión Explotación

El estudio patrón de esta investigación, de Dixon *et al.* (2013)., fundamentó su teoría de los elementos de explotación en los autores Huber y March (1991), detallados y ampliados así:

2.4.1.1.1 Adquisición de conocimiento

Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento humano se clasifica de dos formas, conocimiento explícito y conocimiento tácito.

El conocimiento explícito se expresa a través del lenguaje formal, utiliza expresiones matemáticas y/o gramaticales, se transmite de una persona a otra en forma presencial o virtual, mientras que el conocimiento tácito depende de la persona, sus creencias y el medio; se adquiere con la experiencia personal. La intuición, las ideas y el *know how* hacen parte de este tipo de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).

El proceso de adquisición de conocimiento esta explicado en el modelo de creación del conocimiento en las organizaciones, desarrollado por Nonaka *et al.* (1995), quienes expresan que la innovación de las empresas japonesas está determinada por la búsqueda del conocimiento externo que tienen los proveedores, clientes, distribuidores, gobierno, competencia, se toma y se distribuye internamente, se ajusta a la identidad e imagen de la empresa para ser utilizado y devuelto al exterior con productos y servicios. Años anteriores, Huber (1991) expresó “una organización aprende cuando alguna de sus unidades adquiere conocimiento y éste es reconocido como potencial o útil para la organización” (p.3).

El estudio de referenciación está basado en los procesos de adquisición de conocimiento organizacional, definidos por Huber (1991) de la siguiente manera:-.

- ***Aprendizaje congénito:*** conocimiento que aportan los fundadores de una organización inherente a la concepción de ésta.
- ***Aprendizaje experimental:*** conocimiento adquirido de experiencias directas de una forma intencional o no, como son los experimentos administrados (test de mercado, test de efectividad de programas, etc.), la autoevaluación organizacional (evaluación de comportamientos frente a un marco de referencia), las investigaciones de negocios (para encontrar nuevos nichos de mercado, para búsqueda de adaptabilidad), el aprendizaje no sistemático (análisis o interpretación de datos históricos), la curva de aprendizaje basada en la experiencia y la evaluación de literatura del aprendizaje de la experiencia. Según (Nystrom, Hedberg and Starbuck 1976; Starbuck 1983) citados por Huber (1991) p.93, el aprendizaje obtenido a través de experimentar en nuevos negocios favorece la operación como organizaciones experimentales o

autodiseñadoras permanentes que mantienen un estado frecuente de estructuras, procesos, dominios, metas, etc. en continuo cambio y de cara a un continuo cambio.

Respecto al aprendizaje experimental, (Dutton, Thomas and Butler, 1984; Mody 1989, Muth 1986) citados por Huber (1991) p.94, documentan el efecto positivo de la experiencia en la mejora de procesos productivos y optimización de costos y tiempos.

- ***Aprendizaje adquirido de experiencia externa:*** conocimiento adquirido de las estrategias, prácticas administrativas y tecnología de otras organizaciones (Czepiel, 1975; Sahal, 1982), las organizaciones en sus inicios de operaciones a menudo tienden a imitar los modelos de otras organizaciones en marcha. . De acuerdo con Argote, Beckamn and Epple (1990), citados por Huber (1991) p.95, la imitación juega un papel más importante en organizaciones que inician su producción que en aquellas que ya están en marcha. La permanencia en el tiempo de la Organización Radial Olímpica la convierte más en un modelo para imitar y superar que lo contrario.
- ***Aprendizaje por Injerto:*** Las organizaciones adquieren conocimiento ya sea adquiriendo otras empresas completas o contratando personas que ya traen el conocimiento. De acuerdo con Huber (1991) p. 97, las organizaciones incrementan su conocimiento incluyendo a miembros externos que posean conocimientos o comprando empresas completas, y afirma que este tipo de adquisición de conocimiento es más rápido que a través de la experiencia y más completo que la imitación.
- ***Aprendizaje por Búsqueda enfocada:*** las organizaciones buscan respuestas o conocimiento cuando surge un problema o se desea alcanzar mejores estándares costo-beneficio. La búsqueda puede ser reactiva (empresas con pocos niveles) o

proactiva (iniciativas gerenciales). Según Huber (1991) p.98, las organizaciones inician una búsqueda enfocada cuando reconocen un problema o como una consecuencia de iniciativas gerenciales proactivas.

- ***Aprendizaje por Información interna:*** es la más clara forma de búsqueda de información organizacional, formal y rutinariamente se mide el desempeño frente a sus propios estándares, expectativas y parámetros externos y stakeholders (p. 91-99). Según Huber (1991) p.99, es la más clara forma de adquisición de conocimiento e información organizacional; considera que las Organizaciones formal y rutinariamente evalúan qué tan bien están cumpliendo sus propios estándares y las expectativas de las partes interesadas internas y externas, así también, (Wildavsky, 1972 y Landau, 1973) citados por Huber, presentan un análisis algo más amplio de cuándo y cómo las organizaciones utilizan la retroalimentación para mejorar su rendimiento.

2.4.1.1.2 Interiorización del conocimiento

El proceso de interiorización es el paso del conocimiento explícito a tácito, relacionado con la forma como los individuos pueden adquirir experiencias de otros, es cuando las experiencias se interiorizan con base en el conocimiento del receptor (Nonaka, 1995).

Según Macintosh (1997), el conocimiento es un recurso importante que debe adquirirse, clasificarse, conservarse y explotarse para lograr los objetivos y hallar nuevas oportunidades (p. 2). Por su parte, Paul Hendriks (1999) opina que compartir conocimiento es el principal foco de la Gerencia del Conocimiento, su relevancia radica en el hecho que este proceso proporciona un enlace entre el nivel de conocimiento individual del trabajador (donde realmente reside el

conocimiento) y el nivel de la organización donde el conocimiento alcanza su valor (económico-competitivo) (p. 91-100).

Siguiendo a Hendrik, el intercambio de conocimiento presume una relación entre al menos dos partes, una de las cuales posee el conocimiento y la otra que lo adquiere: externalización e interiorización. La externalización del conocimiento no siempre es un acto consciente, pero es muy útil cuando se realiza en forma adecuada que aporta a otros individuos. Por su parte, la interiorización puede ocurrir de diversas formas: aprender haciendo, leyendo libros, tratando de entender. De acuerdo con Huber (1991), la interiorización de la información dentro de la organización es el proceso de compartir conocimiento de diferentes fuentes, que conlleva a nuevos aprendizajes. La complejidad de la estructura organizacional determina el proceso de distribución de información que está determinado por la amplitud y ocurrencia del aprendizaje. (p. 88-115).

Con respecto a la ocurrencia, las unidades desarrollan nueva información mediante la integración de información de unas unidades de la organización con las de otras unidades y en cuanto a la amplitud, la distribución de la información puede conducir a un aprendizaje organizacional de base amplia, lo que da a lugar a nuevo conocimiento y comprensión que conlleva implícito la interpretación.

El estudio de referenciación está basado en los procesos de interiorización de conocimiento organizacional, definidos por Huber (1982) quien plantea que el proceso de compartir información implica algunos factores como:

- ***El intercambio de conocimiento*** depende de la relevancia de ésta, de la ubicación en la estructura organizacional de los individuos (poder-status), del costo de la

información, de la dificultad tecnológica para la transferencia, de las expectativas por los resultados de la información y de intercambios anteriores. El intercambio de información está influenciado por la actitud positiva o negativa de enrutar el conocimiento por parte del individuo. Huber (1991) p89, opina que una organización aprende si alguna de sus unidades adquiere conocimiento reconocido como potencialmente útil para la organización.

- ***Desaprender para aprender***, Hedberg (1981) citado por Huber, define desaprender como el proceso en que se descarta conocimiento, se descarta lo que se encuentra obsoleto, de una forma intencional y funcional, como las creencias, hechos o escritos que no usa la organización (p.18). Hedberg (1981) p.18, citado por Draf and Weik (1984) p294, define desaprender como el proceso a través del cual se descartan conocimientos, lo que se considera obsoleto; es por tanto, un proceso intencional y funcional

2.4.1.1.3 Propagación del conocimiento

La Gerencia del conocimiento facilita la creación, distribución y uso del conocimiento de las personas de una organización (Zorrilla, 2002). En este orden de ideas, Quintas *et al.* (1997), proponen una serie de actividades que se deben cumplir dentro de una gerencia del conocimiento, como son la divulgación del conocimiento para todos los niveles de la organización y que se asegure la disponibilidad del conocimiento para los procesos del negocio y toma de decisiones.

Para Huber (1991) p.103, el intercambio de conocimiento es a menudo relacionado con la comunicación y es diferente de la distribución de información. El intercambio de conocimiento presume una relación entre al menos dos partes, una de las cuales posee el conocimiento y la otra

lo adquiere. Similarmente, (Daft, Legel y Trevino, 1987) citados por Huber (1991) p 103, definen la riqueza de medios de comunicación como la capacidad de los medios para cambiar representaciones mentales en sus dos dimensiones básicas: variedad de canales para transmitir y la rapidez que el medio pueda proveer.

Daft y Weik (1984) definen la interpretación de la información como el proceso a través del cual se le da significado a la información (p.294) y Huber (1991) se pregunta si el aprendizaje organizacional debe ser definido en términos de la uniformidad o de la variedad de la interpretación y concluye que el aprendizaje ocurre cuando las unidades de una organización comprenden que la naturaleza de varias interpretaciones ayuda a otras unidades. Así también, el autor menciona los factores que influyen en la interpretación:

- Los mapas cognitivos individuales que difieren por nivel de responsabilidad, creencias y representaciones mentales, lenguaje, entre otros.
- La riqueza del medio, definida como la capacidad del medio para cambiar representaciones mentales en un intervalo de tiempo (Daft y Huber, 1987, p.14), con sus dos dimensiones básicas: variedad de canales y la rapidez de retroalimentación que permita.
- La sobrecarga de información, que excede la capacidad de procesar información y hace menos efectivo el proceso de interpretación (Meier *et al.*, 1963).

Otro aspecto fundamental en la Propagación del conocimiento de una organización es la memoria organizacional, y Huber (1991) lo define como el proceso por el cual las organizaciones y los trabajadores archivan la información para futuros usos, su importancia

radica en que un inadecuado manejo de este proceso repercute en el conocimiento de la organización.

Además, que no se puede dejar el conocimiento de una organización en manos de la memoria humana, por su fragilidad, hay otras variables que contribuyen para la inexactitud de la información como son la rotación del personal, la falta de previsión en las necesidades de información, el desconocimiento para disponer o aprovechar la información documentada, entre otras.

De acuerdo con Huber (1991) p 106, como resultado de la especialización, diferenciación y departamentalización, las organizaciones frecuentemente no alcanzan a saber el conocimiento que tienen, a menos que tengan procesos para el manejo de la información. Así mismo, propone unas pautas para documentar efectivamente las memorias organizacionales:

- Definición de normas y métodos para documentar y archivar la información
- Métodos para localizar y recuperar información archivada
- Operaciones rutinarias, procedimientos, procesos archivados de acuerdo con estándares como Icontec.
- Archivar y documentar la información no rutinaria para futuras decisiones, basado en el grado de predicción de futuras necesidades, de la visión de los miembros y del compromiso de hacer las cosas bien.
- Disponibilidad de canales y mecanismos para acceder a la información documentada.
- Documentar la información que expertos tienen en sus computadores personales.

De Long (1996), citado por Hendriks muestra que a veces la introducción de las tecnologías de información y comunicación (TIC) no resulta en mejoras significativas para el intercambio de conocimiento ya sea porque no son aprovechados al 100% o porque si los trabajadores no están motivados para compartir, no es probable que estén motivados para utilizar herramientas que faciliten el intercambio.

2.4.2 Dimensión de Despliegue de la Capacidad dinámica de Adaptación

En la investigación de Dixon et al (2013), en la empresa rusa confirmó la teoría de capacidades dinámicas desarrollada por Teece et al (1997) de reconfiguración, despojo e integración de recursos, las cuales vincularon con el constructo de segundo orden despliegue definido por Helfat et al (2007). Se demostró en la empresa de estudio la importancia que los nuevos conocimientos adquiridos, interiorizados y divulgados, fueran desplegados a través de la organización, proceso que involucraba reestructuraciones masivas.

Helfat & Eisenhardt (2007) definen que el despliegue se presenta en una organización cuando sus recursos tienen el potencial para internamente ser reasignados a través de unidades de negocio, productos o modelos de negocio (p.4). Así mismo, complementa que la transferencia de recursos internos es sólo una alternativa cuando un recurso no está siendo utilizado de la mejor y eficiente forma, y es en estos casos que las organizaciones pueden tomar alguna de las siguientes acciones: a) expandir el uso del recurso subutilizado para un uso corriente y regular, b) compartir el recurso con otro negocio, c) transferir el recurso vía mercado externo (adquisiciones, despojo, alianzas), d) no utilizar más el recurso. (p. 4).

Dixon et al (2013), en su estudio, concluyeron que la explicación de la microfundamentación de las capacidades dinámicas, junto con la amplia descripción de procesos involucrados en una transformación organizacional, y la microfundamentación de explotación y despliegue indican cómo se desarrollan las nuevas capacidades adaptativas para sobrevivir y enfrentar a la competencia. (p.198) a través de la reconfiguración, despojo e integración de recursos:

- Reconfiguración de recursos: Alinear sistemáticamente los recursos con las exigencias del mercado, para lograr y mantener resultados exitosos. Helfat et al (2007) define la reconfiguración de recursos como los diferentes enfoques con que se enfrenta las oportunidades a un ritmo muy rápido, permitiendo desarrollar nuevas teorías sobre cómo las organizaciones aprovechan los diversos y cambiantes recursos, cómo las organizaciones despliegan recursos a cada tipo de reconfiguración de éstos y cómo las organizaciones utilizan múltiples reconfiguraciones en su portafolio balanceando el dinamismo y desarrollo de las capacidades. (p. 277-278). De igual manera afirma el autor que diferentes investigaciones han concluido que la reconfiguración de recursos se ha enfocado en tres *core*: recursos internos, recursos externos e híbridos (asociaciones) (p.281).
- Despojo de recursos: Tercerizar actividades que no hacen parte del *core*, prescindir de empleados que no se adaptan a los cambios o no hacen la transición hacia las nuevas formas de hacer negocios contribuye al dinamismo de la empresa, obligado por el entorno altamente variable.
- Integración de recursos: al integrar los diferentes recursos se intenta asegurar el éxito de las operaciones, la influencia de personas con nuevas ideas y nuevos conocimientos tiene un efecto positivo en la integración de recursos, que se evidencia

en: la integración de subculturas como las antiguas y nuevas generaciones, alineación de personas con metas en común, integración de las mejoras en las telecomunicaciones y la integración de operaciones productivas.

2.4.2.1 Elementos de la Dimensión de Despliegue

2.4.2.1.1 Reconfiguración de recursos

Acorde con Ambrosini *et al.* (2009), existen tres niveles de capacidades dinámicas las cuales están relacionadas con la percepción que los Directores tienen del entorno, en el primer nivel se encuentran las capacidades dinámicas incrementales (concernientes a las que mejoran continuamente los recursos de la empresa), en el segundo nivel están las capacidades dinámicas renovadas (que refrescan, adaptan y ajustan los recursos bases) y en el tercer nivel las capacidades dinámicas reconfiguradas (que impactan las capacidades dinámicas actuales, no a los recursos) (p.2).

Cuando las capacidades dinámicas ya no son suficientes para la empresa, estas se ven obligadas a cambiar la forma en que ha creado sus objetivos o modificar o ampliar su base de recursos (Helfat *et al.*, 2007). No es que se eliminen capacidades dinámicas existentes, sino que se adaptan y crean nuevas capacidades alineando los recursos con las exigencias del entorno. Estos recursos pueden ser humanos, tecnológicos, materiales, procesos y/o sistemas de información.

La reconfiguración de recursos se utiliza cuando los Directivos perciben un cambio en el entorno que no pueden enfrentar exitosamente con el conjunto actual de sus capacidades dinámicas. (Ambrosini, 2009, p.32). Teece *et al.* (1997) expresan que la ventaja competitiva de una organización depende de la estabilidad del mercado, de la facilidad de replicabilidad (expansión interna) y de la inimitabilidad (dificultad con replicabilidad de sus competidores), anteriormente,

Teece (1991) había tocado el tema de reconfiguración de recursos como un rol transformacional y lo define como la habilidad para sentir la necesidad de reconfigurar la estructura de activos de la organización y realizar las transformaciones internas y externas (Amit y Schoemaker, 1993; Langlois, 1994), lo cual requiere constante vigilancia del mercado y de la tecnología para adoptar las mejores prácticas. Las organizaciones que tienen cubiertas las capacidades de descentralización y autonomía local son diferenciadas por su “Alta Flexibilidad” (P. 13).

Siguiendo con Teece et al (1997) y Amit y Schoemaker (1993) citado por Apodaca *et al.* (2016), la capacidad de reconfiguración consiste en el proceso de nuevas alternativas de configuración de capacidades dinámicas, actividades organizativas y formas de creación de valor, pudiendo efectuarse ajustes necesarios en función de las habilidades para explorar y evaluar el contexto competitivo al efectuar rápidamente procesos de reconfiguraciones.

Helfat *et al.* (2004) trata la reconfiguración de recursos como los diferentes enfoques para afrontar el entorno cambiante a un ritmo elevado, con tres cuestionamientos claves: ¿cómo las organizaciones aprovechan el conjunto de recursos diversos y variables?, ¿cómo las organizaciones despliegan los recursos dadas las compensaciones asociadas a cada uno de ellos?, ¿cómo las organizaciones usan múltiples reconfiguraciones en sus portafolios en aras de equilibrar las capacidades y el dinamismo? (p.277-278), y concluyen después del análisis de diversas investigaciones que la reconfiguración de recursos se enfoca en tres core:

- **Recursos internos:** incluye la recombinación y reubicación
- **Recursos externos:** adquisición
- **Híbridos:** Asociaciones. (P.281)

2.4.2.1.2 Dspojo de recursos

Según Dixon *et al.* (2013), tercerizar actividades que no hacen parte del *core*, prescindir de empleados que no se adaptan a los cambios o no hacen la transición hacia las nuevas formas de hacer negocios contribuye al dinamismo de la empresa, obligado por el entorno altamente variable (p.192).

2.4.2.1.3 Integración de recursos

Al integrar los diferentes recursos se intenta asegurar el éxito de las operaciones, la influencia de personas con nuevas ideas y nuevos conocimientos tiene un efecto positivo en la integración de recursos.

Acorde con Dixon *et al* (2013), la integración de recursos involucra reunir varias subculturas, alinear a las personas detrás de los objetivos, mejorar las telecomunicaciones e integrar las operaciones (p. 193).

- **Subculturas:** se trata de aquellos trabajadores antiguos que manejan excelentes relaciones y gran experiencia en el trabajo, y la nueva generación de jóvenes que no tienen una significativa experiencia, pero sí excelentes conocimientos y nuevas ideas, lo cual repercute positivamente en la integración de recursos.
- **Alineación de objetivos** es una forma importante de integrar recursos, asegurando la organización que los empleados los conozcan y los apropien.

- *Telecomunicaciones*, para la permanente comunicación entre el personal de agencias y Alta gerencia.
- *Integración de operaciones* a través de mecanismos de comunicación y retroalimentación eficientes.

2.5 Operacionalización de la variable

La variable de la investigación planteada es la capacidad dinámica de adaptación la cual se operacionalizó para facilitar su estudio, tal como se evidencia en Tabla 6

Tabla 6.

Operacionalización de la variable

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Enunciar factores de evidencia de la Explotación como dimensión de la capacidad dinámica de adaptación en la Organización Radial Olímpica.	Capacidad dinámica de adaptación	Explotación	Adquisición del conocimiento
			Interiorización del conocimiento
			Propagación del conocimiento
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Caracterizar los elementos de la dimensión de Despliegue como capacidad dinámica de adaptación en ORO.	Capacidad dinámica de adaptación	Despliegue	Reconfiguración de recursos
			Despojo de recursos
			Integración de recursos

Describir el equilibrio de las dimensiones de Explotación y Despliegue como dimensiones de capacidad dinámica de adaptación en ORO.	Este objetivo se logrará mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson a fin de coadyuvar al logro del objetivo general, en cuanto al grado de asociación existente entre las dimensiones de la variable.
---	--

Fuente. Elaboración propia, 2018

3. Marco metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación desarrollada en el presente estudio fue de tipo descriptivo, en la cual se caracterizó la capacidad dinámica de adaptación, con el fin de establecer cómo ha sido su desarrollo en la Organización Radial Olímpica.

3.2 Diseño de la investigación

Para responder a los objetivos de la investigación se realizó un estudio no experimental de campo, la unidad de análisis fue la Organización Radial Olímpica (ORO) y la unidad de información los empleados directos de ORO.

El diseño de investigación proporcionó la información relevante al desarrollo de las capacidades de adaptación en ORO, por lo que se definieron como objeto de investigación a los empleados administrativos y operativos contratados directamente y se buscó la información en Barranquilla, Bogotá, Cali y Medellín.

3.3 Población y muestra

Por la accesibilidad e interés de la Organización Radial Olímpica, se tomó como objeto de estudio a toda la población (empleados directos) de las ciudades de Barranquilla, Cali, Medellín y Bogotá. El total de empleados directos en las citadas ciudades fue de 75 personas, una

población que se consideró no tan amplia para calcular muestra, por lo que se hizo el estudio sobre el total de la población.

3.4 Recolección y tratamiento de la información

Para la recolección y tratamiento de la información, se diseñó un instrumento con sesenta y un (61) preguntas, utilizando la escala de Likert de cinco (5) alternativas de respuesta que expresan el grado de frecuencia (de menos a más) con la afirmación que se manifestaba en cada pregunta (nunca, casi nunca, ocasionalmente, casi siempre y siempre).

Una vez diseñado el instrumento fue enviado a dos expertos para su validación, luego de ello, se hizo prueba piloto, que se realizó a un 15% de la población, en total se aplicó a 12 personas.

El trabajo de campo se llevó a cabo en julio de 2018, por intermediación de la Gerencia General y el Departamento de Recursos Humanos de ORO, se comunicó al personal de las ciudades de Barranquilla, Cali, Bogotá y Medellín, solicitando su colaboración y tiempo para el diligenciamiento de la encuesta.

El tratamiento de los datos se ejecutó usando el software estadístico SPSS.

Tabla 7.

Ficha técnica de la investigación

Indicador	Descripción
Universo	Organización Radial Olímpica
Ámbito geográfico	Nacional- Colombia
Población	75 empleados directos
Técnica de recolección de la información	Encuesta
Procesamiento del muestreo	Cuestionario físico enviado a empleados
Número de cuestionarios	75
Trabajo de campo	julio de 2018

Fuente: elaboración propia, 2018

3.5 Fuentes de información

3.5.1 Fuentes primarias.

La técnica utilizada para la recolección de datos de esta investigación fue la encuesta y mediante la elaboración de un cuestionario, se pretendió evidenciar la Explotación y caracterizar el Despliegue como dimensiones de la capacidad dinámica de adaptación en la Organización Radial Olímpica.

3.5.1.1 Descripción del Cuestionario.

El cuestionario se compuso de 61 ítems organizados en un orden específico, de tal manera que los empleados respondieron en secuencia a las afirmaciones.

Previo a la presentación del cuestionario final, se realizó la Operacionalización de las variables, donde se estableció la variable a medir por la investigación con sus respectivas dimensiones, indicadores y sub-indicadores (Ver Tabla 8).

La redacción de los ítems se fundamentó en los resultados obtenidos de la revisión del marco teórico.

Se utilizó una escala de frecuencia en el cuestionario (nunca, casi nunca, ocasionalmente, casi siempre, siempre).

Tabla 8.

Operacionalización de las variables, dimensiones, indicadores y sub-indicadores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUBINDICADORES	No.	ÍTEMS
Enunciar factores de evidencia de la Explotación como dimensión de la capacidad dinámica de adaptación en la Organización Radial Olímpica.	Capacidad dinámica de adaptación	Explotación	Adquisición del conocimiento	Aprendizaje congénito	1	En la Organización los fundadores de la empresa participan activamente en la toma de decisiones
				Aprendizaje experimental-experimentos organizacionales	2	Los resultados de mediciones de audiencia (ECAR y EGM) impactan en la toma de decisiones por parte de las Directivas de la Organización
				Aprendizaje experimental-Autoevaluación organizacional	3	La Organización mantiene contactos efectivos con sus proveedores y clientes (anunciantes)
					4	Los empleados de la Organización conocen los objetivos de la empresa y las metas de su área
					5	La Organización utiliza un programa formal de medición de resultados de gestión de los empleados
				Aprendizaje experimental-Experimentar negocios	6	Los Directivos de la Organización tienen dentro de sus prioridades el lanzamiento de nuevas emisoras.
					7	Los Directivos de la Organización tienen dentro de sus prioridades el desarrollo de nuevos programas o secciones en las actuales emisoras.
					8	Las políticas de la Organización contribuyen al lanzamiento de nuevos artistas y nuevos géneros musicales
				Aprendizaje experimental- curva de aprendizaje	9	La Alta Dirección tiene la oportunidad de permanecer en su cargo por más de 5 años en la Organización
					10	El personal artístico tiene la oportunidad de permanecer por más de 5 años en la Organización
					11	El personal administrativo tiene la oportunidad de permanecer por más de 5 años en la Organización
				Aprendizaje adquirido de experiencia externa	12	La Organización incentiva la capacitación y entrenamiento en temas especializados del cargo
					13	La Organización incentiva la capacitación del personal en nuevas tecnologías
					14	En la Organización se fomenta la rotación interna por cargos
				Aprendizaje por Injertos	15	En la Organización se analizan los programas exitosos de la competencia para tratar de imitar y/o superarlos
					16	La Organización adquiere tecnología ya probada por la competencia.
					17	En los procesos de selección para contratación se tiene en cuenta personal artístico de la competencia
				Aprendizaje por búsqueda enfocada	18	En los procesos de selección para contratación se tiene en cuenta personal administrativo y comercial de la competencia
					19	Al pensar en expansión, la Organización adquiere emisoras que ya están funcionando.
					20	La organización tiene líderes de investigación y desarrollo en el área artística
					21	La organización tiene líderes de investigación y desarrollo en el área tecnológica

Caracterizar los elementos de la dimensión de Despliegue como capacidad dinámica	los elementos de la dimensión de Despliegue	Capacidad dinámica de adaptación	Despliegue	Reconfiguración de recursos	Recursos Internos	22	La organización tiene líderes de investigación y desarrollo en el área comercial
						23	La Organización estimula al empleado a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo
						24	La organización pone en marcha ideas generadas por los trabajadores
						25	Se mide el desempeño frente a los estándares externos de audiencia
						26	Se mide el desempeño frente a los estándares de los clientes-anunciantes
						27	Se mide el desempeño frente a los estándares del cargo
						28	La Organización promueve equipos de trabajo para compartir internamente el entrenamiento recibido y asumir cambios
						29	Los empleados de la Organización acceden a programas de capacitación y desarrollo.
						30	La organización fomenta la preparación de Formadores internos
						31	La estructura organizacional (organigrama) facilita el intercambio de conocimiento interno
						32	La Organización define y/o actualiza los procedimientos con los nuevos conocimientos adquiridos
						33	La Organización divulga los nuevos procesos resultados de nuevos conocimientos
						34	Los empleados de la Organización documentan los conocimientos adquiridos
						35	En la Organización se archiva la información según métodos y normas establecidas, que facilita su posterior acceso.
						36	Se recupera y localiza la información archivada acorde con una metodología establecida
						37	Los líderes de proceso propician espacios para la capacitación y entrenamiento
						38	Los líderes de proceso son considerados agentes permanentes de cambio
						39	Los cambios derivados de nuevos conocimientos son rápidamente aplicados y divulgados
						40	El sistema formal de comunicación interna cubija a todos los empleados
						41	El sistema de comunicación interno facilita la creación del conocimiento
						42	El sistema de comunicación interno facilita la distribución y uso del conocimiento
						43	La empresa invierte en tecnología y comunicación para el uso de los empleados.
						44	La Organización realiza cambios rápidos en sus programas radiales, sin necesidad de realizar cambios tecnológicos
						45	La Organización ajusta rápidamente su programación acorde con los gustos y preferencias de la audiencia

de adaptación en ORO.							La Organización ajusta rápidamente sus procedimientos acorde con los cambios tecnológicos que implementa
					46		La Organización ajusta rápidamente sus procesos acordes con las preferencias y solicitudes de sus clientes-anunciantes
					47		La Organización tiene en cuenta las recomendaciones de los empleados al definir procesos y procedimientos
					48		La organización toma decisiones oportunas para el cambio y adquisición de tecnología.
				Recursos externos	49		La Organización compra Emisoras acorde con las necesidades del mercado de audiencia
					50		La Organización mantiene contacto permanente con Instituciones externas (universidades, empresas de consultoría, asociaciones profesionales)
				Híbrido de recursos	51		La Organización mantiene alianzas con otros medios de comunicación
					52		La Organización utiliza empresas contratistas para el manejo del personal
				Despojo de recursos	53		La Organización utiliza empresas contratistas para la vigilancia
					54		La Organización utiliza empresas contratistas para la administración contable
					55		La Organización promueve la rotación de personal entre agencias
				Subcultura	56		La Organización facilita el intercambio cultural entre el personal de agencias
					57		En la Organización confluyen equipos de trabajo de diferentes generaciones
				Integración de recursos	58		Los empleados conocen oportunamente los cambios documentales de procesos y procedimientos
				Operaciones	59		Los líderes de área mantienen constante retroalimentación con los empleados sobre desempeño
				Objetivos	60		La Organización promueve el uso de intranet, reuniones virtuales, reuniones presenciales y otros canales de comunicación entre sus empleados
				Comunicación	61		

Describir el equilibrio de las dimensiones de Explotación y Despliegue como dimensiones de capacidad dinámica de adaptación en ORO.

Este objetivo se logrará mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson a fin de coadyuvar al logro del objetivo general, en cuanto al grado de asociación existente entre las dimensiones de la variable.

3.5.1.2 Validación del instrumento de investigación

Se utilizó el método de expertos y un estudio piloto con el objetivo de lograr la validez y fiabilidad del instrumento de investigación. En el diseño del Instrumento se cumplieron varias etapas y después de validar la información se aplicó el alfa de Cronbach y el índice de homogeneidad de cada ítem, con el propósito de determinar la fiabilidad. Para el caso de esta investigación se realizó la validez de contenido a través del juicio de dos expertos.

El análisis realizado por los expertos evaluó la pertinencia de los objetivos específicos y su relación con la variable, las dimensiones, las sub dimensiones, los indicadores y los ítems. Asimismo, evaluaron la redacción del instrumento elaborado. Acorde con las sugerencias y recomendaciones expuestas por los expertos, se procedió a realizar los cambios en el instrumento de investigación, obteniendo como resultado el instrumento final aplicado a los empleados de la Organización Radial Olímpica.

Además, con el fin de confirmar la fiabilidad y validez del instrumento se aplicó un estudio piloto al 20% del total de la población, es decir a 15 empleados, el cual tuvo como propósito, además de determinar el nivel de confiabilidad del instrumento de investigación, validar la claridad, la lógica y la apariencia del mismo.

El análisis de la fiabilidad del cuestionario se refiere a la confianza que se concede a los datos que se obtienen del instrumento, relacionado con la coherencia o consistencia de una medida y el método utilizado para medirla es el coeficiente “alfa de Cronbach”, que está basado en la correlación interelementos promedio y asume que los ítems (medidos en escala Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados, considerando como criterio general un coeficiente aceptable cuando su valor es igual o superior a 0,70. Por su parte, el coeficiente de correlación de Pearson mide el índice de homogeneidad de cada ítem, es decir informa el grado

en que un ítem está midiendo lo mismo que la prueba globalmente, el grado en que contribuye la consistencia interna del instrumento. (Lacave, 2015, p.136- 138).

El cuestionario presentó un alfa de Cronbach de 0,956 (Ver Tabla 9), sin embargo, se analizó si las preguntas presentaban una Correlación total de elementos corregida positiva y si presentaban un índice de homogeneidad significativo. Las preguntas que no cumplieron estos criterios se eliminaron del cuestionario. (Lacave, 2015, p. 140).

Tabla 9
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,956	,954	61

Fuente: elaboración propia, 2018

Tabla 10
Estadísticas de total de ítems

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	207,99	1223,932	,188	.	,957
P2	207,43	1215,761	,300	.	,956
P3	206,92	1221,804	,257	.	,957
P4	206,84	1219,947	,302	.	,956
P5	207,37	1208,832	,339	.	,956
P6	207,99	1210,094	,385	.	,956
P7	207,89	1213,718	,323	.	,956

P8	208,28	1222,799	,165	.	,957
P9	207,05	1205,430	,485	.	,956
P10	207,17	1210,415	,423	.	,956
P11	207,04	1202,877	,515	.	,956
P12	207,95	1181,970	,599	.	,955
P13	208,20	1171,784	,706	.	,955
P14	208,93	1199,712	,471	.	,956
P15	208,43	1205,734	,488	.	,956
P16	208,35	1218,311	,344	.	,956
P17	208,28	1216,529	,286	.	,957
P18	208,60	1226,486	,147	.	,957
P19	208,40	1212,541	,358	.	,956
P20	208,07	1201,279	,438	.	,956
P21	208,11	1200,637	,466	.	,956
P22	208,13	1203,306	,418	.	,956
P23	208,21	1174,927	,641	.	,955
P24	208,31	1191,324	,625	.	,955
P25	207,57	1198,329	,511	.	,956
P26	207,52	1191,253	,644	.	,955
P27	207,40	1183,919	,647	.	,955
P28	208,17	1170,929	,737	.	,955
P29	207,72	1171,961	,710	.	,955
P30	208,45	1182,900	,576	.	,956
P31	208,00	1182,270	,650	.	,955
P32	207,71	1170,156	,731	.	,955
P33	207,80	1177,622	,642	.	,955
P34	207,93	1177,658	,677	.	,955
P35	207,36	1187,369	,691	.	,955
P36	207,41	1192,138	,641	.	,955
P37	207,67	1171,631	,764	.	,955
P38	208,04	1181,958	,727	.	,955
P39	208,03	1177,324	,722	.	,955
P40	207,35	1193,932	,542	.	,956
P41	207,69	1172,188	,762	.	,955
P42	207,67	1171,495	,731	.	,955
P43	207,45	1179,792	,681	.	,955
P44	207,76	1196,915	,598	.	,956
P45	207,16	1202,758	,511	.	,956

P46	207,43	1189,383	,668	.	,955
P47	207,51	1201,443	,471	.	,956
P48	208,17	1184,064	,694	.	,955
P49	207,71	1179,751	,717	.	,955
P50	207,81	1207,532	,413	.	,956
P51	207,77	1200,205	,494	.	,956
P52	208,20	1225,919	,144	.	,957
P53	208,61	1223,294	,163	.	,957
P54	207,83	1231,415	,046	.	,958
P55	209,52	1236,929	-,014	.	,958
P56	209,25	1225,462	,150	.	,957
P57	209,24	1219,131	,226	.	,957
P58	207,75	1195,705	,519	.	,956
P59	207,53	1175,874	,708	.	,955
P60	207,52	1176,361	,667	.	,955
P61	207,15	1186,694	,598	.	,955

Fuente Elaboración propia, 2018

Basado en las estadísticas de cada ítem (tabla 10), se eliminó la pregunta 55 porque presentó una Correlación total de elementos corregida de -0,14. (Lacave, 2015, p. 141).

En el análisis del índice de homogeneidad, se eliminaron las preguntas 1, 8 y 18 porque presentaron una Correlación ítem-total que no eran significativas cuando se relacionaban con el total de la dimensión Explotación (Ver Tabla 11) y las preguntas 54 y 55 porque presentaron una Correlación ítem-total que no eran significativas cuando se relacionaron con el total de la dimensión Despliegue, (Ver Tabla 12). (Lacave, 2015, p. 141).

Tabla 11

Correlación de Dimensión Explotación

Correlaciones EXPLOTACIÓN		Tot_EXP
P1	Correlación de Pearson	,226
	Sig. (bilateral)	,051
P2	Correlación de Pearson	,309**
	Sig. (bilateral)	,007
P3	Correlación de Pearson	,277*
	Sig. (bilateral)	,016
P4	Correlación de Pearson	,319**
	Sig. (bilateral)	,005
P5	Correlación de Pearson	,398**
	Sig. (bilateral)	,000
P6	Correlación de Pearson	,393**
	Sig. (bilateral)	,000
P7	Correlación de Pearson	,305**
	Sig. (bilateral)	,008
P8	Correlación de Pearson	,177
	Sig. (bilateral)	,129
P9	Correlación de Pearson	,518**
	Sig. (bilateral)	,000
P10	Correlación de Pearson	,466**
	Sig. (bilateral)	,000
P11	Correlación de Pearson	,574**
	Sig. (bilateral)	,000
P12	Correlación de Pearson	,646**
	Sig. (bilateral)	,000
P13	Correlación de Pearson	,732**
	Sig. (bilateral)	,000
P14	Correlación de Pearson	,503**
	Sig. (bilateral)	,000
P15	Correlación de Pearson	,520**
	Sig. (bilateral)	,000
P16	Correlación de Pearson	,366**
	Sig. (bilateral)	,001
P17	Correlación de Pearson	,310**
	Sig. (bilateral)	,007
P18	Correlación de Pearson	,184
	Sig. (bilateral)	,115
P19	Correlación de Pearson	,389**
	Sig. (bilateral)	,001
P20	Correlación de Pearson	,519**
	Sig. (bilateral)	,000
P21	Correlación de Pearson	,540**
	Sig. (bilateral)	,000
P22	Correlación de Pearson	,493**
	Sig. (bilateral)	,000
P23	Correlación de Pearson	,686**
	Sig. (bilateral)	,000
P24	Correlación de Pearson	,654**
	Sig. (bilateral)	,000
P25	Correlación de Pearson	,548**
	Sig. (bilateral)	,000

P26	Correlación de Pearson	,656**
	Sig. (bilateral)	,000
P27	Correlación de Pearson	,663**
	Sig. (bilateral)	,000
P28	Correlación de Pearson	,737**
	Sig. (bilateral)	,000
P29	Correlación de Pearson	,722**
	Sig. (bilateral)	,000
P30	Correlación de Pearson	,611**
	Sig. (bilateral)	,000
P31	Correlación de Pearson	,675**
	Sig. (bilateral)	,000
P32	Correlación de Pearson	,762**
	Sig. (bilateral)	,000
P33	Correlación de Pearson	,688**
	Sig. (bilateral)	,000
P34	Correlación de Pearson	,705**
	Sig. (bilateral)	,000
P35	Correlación de Pearson	,728**
	Sig. (bilateral)	,000
P36	Correlación de Pearson	,675**
	Sig. (bilateral)	,000
P37	Correlación de Pearson	,787**
	Sig. (bilateral)	,000
P38	Correlación de Pearson	,756**
	Sig. (bilateral)	,000
P39	Correlación de Pearson	,750**
	Sig. (bilateral)	,000
P40	Correlación de Pearson	,557**
	Sig. (bilateral)	,000
P41	Correlación de Pearson	,786**
	Sig. (bilateral)	,000
P42	Correlación de Pearson	,749**
	Sig. (bilateral)	,000
P43	Correlación de Pearson	,673**
	Sig. (bilateral)	,000

Fuente. Elaboración propia, 2018

Tabla 12

Correlación de Dimensión Despliegue

Correlaciones DESPLIEGUE		Tot_DES
P44	Correlación de Pearson	,571**
	Sig. (bilateral)	,000
P45	Correlación de Pearson	,641**
	Sig. (bilateral)	,000
P46	Correlación de Pearson	,714**
	Sig. (bilateral)	,000
P47	Correlación de Pearson	,611**
	Sig. (bilateral)	,000
P48	Correlación de Pearson	,729**
	Sig. (bilateral)	,000
P49	Correlación de Pearson	,725**
	Sig. (bilateral)	,000
P50	Correlación de Pearson	,513**
	Sig. (bilateral)	,000
P51	Correlación de Pearson	,570**
	Sig. (bilateral)	,000
P52	Correlación de Pearson	,284 [*]
	Sig. (bilateral)	,014
P53	Correlación de Pearson	,320**
	Sig. (bilateral)	,005
P54	Correlación de Pearson	,216
	Sig. (bilateral)	,063
P55	Correlación de Pearson	,120
	Sig. (bilateral)	,307
P56	Correlación de Pearson	,274 [*]
	Sig. (bilateral)	,017
P57	Correlación de Pearson	,376**
	Sig. (bilateral)	,001
P58	Correlación de Pearson	,589**
	Sig. (bilateral)	,000
P59	Correlación de Pearson	,699**
	Sig. (bilateral)	,000
P60	Correlación de Pearson	,681**
	Sig. (bilateral)	,000
P61	Correlación de Pearson	,678**
	Sig. (bilateral)	,000

Fuente. Elaboración propia, 2018

La fiabilidad del cuestionario completo, calculada inicialmente con el alfa de Cronbach fue de 0,956, que se consideró aceptable. Sin embargo, eliminando las preguntas 1, 8, 18, 54 y 55 se recalculó el coeficiente con 56 preguntas y se obtuvo un valor de Alfa de Cronbach de 0,960, (Ver Tabla 13).

Tabla 13**Estadística definitiva de fiabilidad****Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,960	,959	56

Fuente. Elaboración propia, 2018

3.6 Metodología de análisis

La metodología para el análisis se realizó en dos etapas:

- Análisis preliminar
- Análisis descriptivo

3.6.1 Análisis preliminar

En esta etapa se verificó que los cuestionarios se desarrollaran de acuerdo con las instrucciones y que se diligenciaran de forma apropiada y completa. Asimismo, se revisó la codificación de las variables.

Igualmente se grabaron los datos en el paquete estadístico SPSS, verificando al final los errores estadísticos antes de proceder con el análisis estadístico de los resultados.

3.6.2 Análisis Descriptivo

En el paquete estadístico SPSS, se pre codificaron y grabaron los datos de tal forma que se obtuvieron las tablas de ordenamiento y distribución de frecuencias las cuales se representan por medio de tablas y gráficos.

4. Resultados

4.1 Análisis preliminar

Para la recolección de la información, se aplicó el cuestionario a setenta y cinco (75) empleados de la Organización Radial Olímpica ubicados en las ciudades de Barranquilla, Bogotá, Cali y Medellín los cuales respondieron a los 61 ítems planteados, por lo que no fue necesaria la eliminación de ningún cuestionario.

4.2 Análisis descriptivo de resultados

En la Tabla 14 están representados los resultados de la Mediana de cada uno de los indicadores, evaluados de acuerdo con los objetivos específicos planteados.

Tabla 14.

Mediana de los indicadores de las dimensiones Explotación y Despliegue

	N	Mediana	Máximo Puntaje Posible	%	Rango de Puntaje	Puntaje Mínimo Alcanzado	Puntaje Máximo Alcanzado
Adquisición de _Conocimiento	75	84	120	70,0%	62	51	113
Interiorización de Conocimiento	75	21	30	70,0%	24	6	30
Propagación de Conocimiento	75	38	50	76,0%	34	16	50
Reconfiguración de _Recursos	75	32	45	71,1%	27	17	44
Despojo de _Recursos	75	3	5	60,0%	4	1	5
Integración de Recursos	75	20	30	66,7%	21	8	29

Fuente: Elaboración propia, 2018

Con base en las medianas y el máximo puntaje posible en cada indicador se calculó el porcentaje alcanzado, teniendo en cuenta que cada indicador tiene un número diferente de preguntas que los conforman. Se observó que el indicador Propagación del Conocimiento obtuvo el mayor

porcentaje (76,0%) seguido por los indicadores Reconfiguración del Recurso (71,1%), Adquisición del Conocimiento e Interiorización del Conocimiento (70,0%), Integración de los Recursos (66,7%) y Despojo de los Recursos (60,0%).

4.2.1 Factores de evidencia de la Explotación como dimensión de la capacidad dinámica de adaptación en la Organización Radial Olímpica

Fundamentado en la revisión teórica del capítulo 2 del presente trabajo, la Explotación, como una de las dimensiones de la capacidad dinámica de adaptación se evidencia en el estudio de los indicadores:

- Adquisición del conocimiento,
- Interiorización del conocimiento y
- Propagación del conocimiento, todas ellas medidas en ORO.

4.2.1.1 Indicador: Adquisición del conocimiento

Mide cómo las organizaciones explotan el conocimiento existente, dentro y fuera de ella.

4.2.1.1.1 Sub-indicador: Aprendizaje experimental a través de experimentos organizacionales

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre adquisición de conocimiento a través del aprendizaje experimental por medio de experimentos organizacionales, demostró el siguiente resultado representado en las Tablas 15 y 16 y Figuras 1 y 2.

Ítems 2 Los resultados de mediciones de audiencia (ECAR y EGM) impactan en la toma de decisiones por parte de las Directivas de la Organización

De acuerdo a los resultados presentados en la Tabla 15 y Figura 1 se observa que de los 75 encuestados, el 60% percibe que los resultados de las mediciones periódicas de audiencia (ECAR

y EGM) impactan; siempre (37.3%) y casi siempre (22.7%), en la toma de decisiones gerenciales.

Tabla 15.

Impacto de mediciones de audiencia en la toma de decisiones en ORO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	4	5,3	5,3	5,3
	3	26	34,7	34,7	40,0
	4	17	22,7	22,7	62,7
	5	28	37,3	37,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

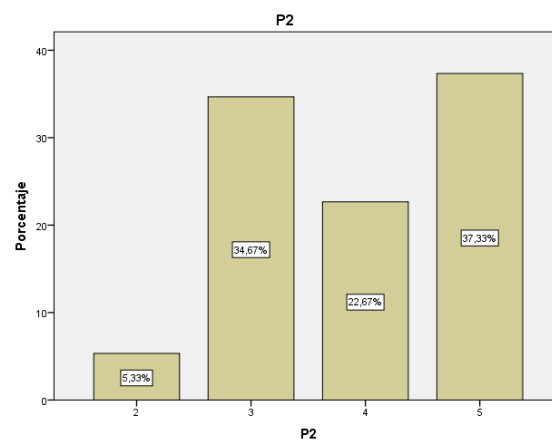


Figura 1. Impacto de mediciones de audiencia en la toma de decisiones en ORO

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 3 La Organización mantiene contactos efectivos con proveedores y clientes

En cuanto al contacto efectivo con proveedores y clientes, se evidencia que en el 85.3% de los encuestados percibe que siempre (60%) y casi siempre (25.3%) se mantiene (Ver Tabla 16 y Figura 2).

Tabla 16

Relación efectiva con proveedores y clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	2	2,7	2,7	2,7
	3	9	12,0	12,0	14,7
	4	19	25,3	25,3	40,0
	5	45	60,0	60,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

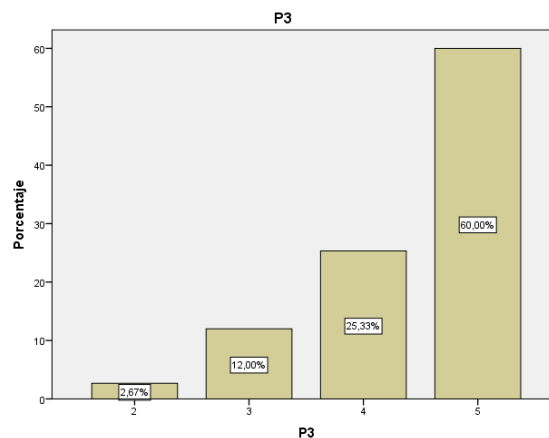


Figura 2 Relación efectiva con proveedores y clientes

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados anteriores evidencian que en ORO el subindicador *aprendizaje experimental* obtenido por *experimentos organizacionales* es representativo (Tablas 15 y 16).

En la Organización, los resultados de la Encuesta Continua de Audiencia de Radio (ECAR) y el Estudio General de Medios (EGM) son considerados para la toma de decisiones, igualmente los contactos efectivos con sus grupos de interés (proveedores y clientes) les permiten obtener conocimiento a través de las respuestas de éstos.

4.2.1.1.2 Sub- indicador: Aprendizaje experimental a través de autoevaluación organizacional

En la Organización Radial Olímpica, en la adquisición de conocimiento a través del aprendizaje experimental por medio de autoevaluación organizacional demostró el siguiente resultado representado en las Tablas 17 y 18 y las Figuras 3 y 4.

Ítems 4 Los empleados conocen los objetivos de la empresa y las metas de su área.

Se observa que de los 75 encuestados, el 66.7% reconocen los objetivos y metas seguido de un 18.7% que confirma que casi siempre los empleados conocen de los objetivos de la empresa y de sus áreas.

Tabla 17.

Conocimiento de objetivos y metas por parte de empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	1,3	1,3	1,3
	3	10	13,3	13,3	14,7
	4	14	18,7	18,7	33,3
	5	50	66,7	66,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

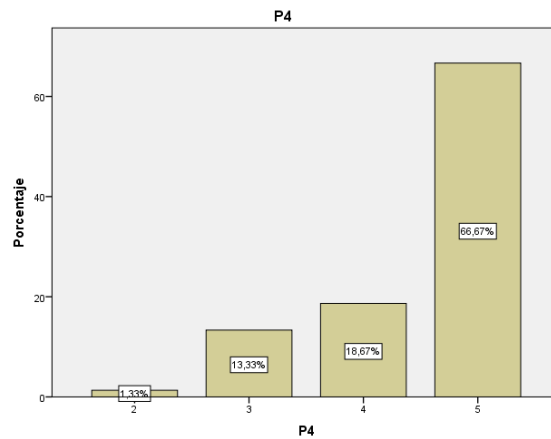


Figura 3. Conocimiento de objetivos y metas por parte de empleados

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 5 La Organización utiliza programa formal de medición de resultados de gestión de sus empleados

El 48% de los encuestados perciben que la empresa siempre utiliza un programa formal de medición de gestión, el 12% contesta que casi siempre la empresa lo utiliza y un 33% percibe que ocasionalmente se miden los resultados de gestión a través de un programa formal.

Tabla 18.

Utilización de programa de medición de resultados de empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	4,0	4,0	4,0
	2	2	2,7	2,7	6,7
	3	25	33,3	33,3	40,0

4	9	12,0	12,0	52,0
5	36	48,0	48,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia, 2018

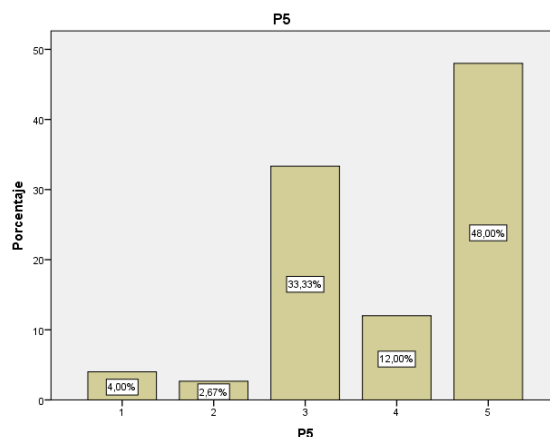


Figura 4. Utilización de programa de medición de resultados de empleados
Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados del subindicador *aprendizaje experimental obtenido por autoevaluación organizacional* (ítem 4-5) el cual contrasta la participación de los miembros con un foco objetivo, evidencian que en la Organización Radial Olímpica es representativo. Los empleados conocen los objetivos de la empresa y las metas de su área, igualmente en la empresa se miden formalmente los resultados de gestión de los empleados.

4.2.1.1.3 Sub-indicador: Aprendizaje experimental a través de experimentación en negocios

En la Organización Radial Olímpica, los datos sobre adquisición de conocimiento a través del aprendizaje experimental por medio de experimentación en negocios se representan en las Tablas 19 y 20 y las Figuras 5 y 6.

Ítems 6 Los Directivos tienen dentro de sus prioridades el lanzamiento de nuevas emisoras

Se puede evidenciar que de los 75 encuestados, el 50.7% percibe que los directivos tienen ocasionalmente como prioridad el lanzamiento de emisoras frente a un 17% que percibe que éstos siempre priorizan el tema de lanzamiento de emisoras.

Tabla 19.
Prioridad para el lanzamiento de nuevas emisoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	10	13,3	13,3	14,7
	3	38	50,7	50,7	65,3
	4	13	17,3	17,3	82,7
	5	13	17,3	17,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

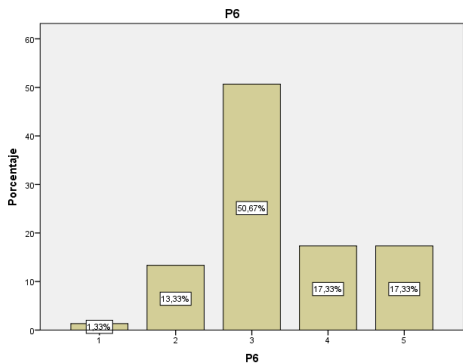


Figura 5. Prioridad para el lanzamiento de nuevas emisoras

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 7 Directivos tienen dentro de sus prioridades el desarrollo de nuevos programas o secciones en las emisoras actuales.

Con respecto al lanzamiento de nuevas secciones o programas, el 37.3% consideran que siempre/casi siempre este factor es prioritario para la Dirección, frente a un 50% que consideran que ocasionalmente los directivos le dan prioridad al tema.

Tabla 20.

Prioridad para el desarrollo de nuevos programas en emisoras actuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	8	10,7	10,7	12,0
	3	38	50,7	50,7	62,7
	4	12	16,0	16,0	78,7
	5	16	21,3	21,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

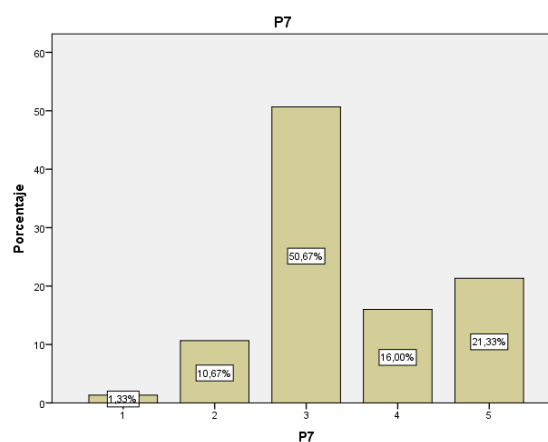


Figura 6. Prioridad para el desarrollo de nuevos programas en emisoras actuales

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados del subindicador *aprendizaje experimental* obtenido a través de la *experimentación en negocios* (item6-7) evidencian que en la Organización Radial Olímpica este tipo de aprendizaje no siempre es representativo

4.2.1.1.4 Sub-indicador: Aprendizaje experimental por medio de curva de aprendizaje

En la Organización Radial Olímpica, los resultados sobre adquisición de conocimiento a través del aprendizaje experimental por medio de curva de aprendizaje se presentan en las Tablas 21 a 26 y las Figuras 7 a 12.

Ítems 9 Los Directivos tienen la oportunidad de permanecer en sus cargos por más de 5 años

Se observa que de los 75 encuestados, el 60% respondió que siempre los Directivos tienen la oportunidad de permanecer en sus cargos por más de 5 años.

Tabla 21

Permanencia de Directivos por más de 5 años

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	23	30,7	30,7	30,7
	4	7	9,3	9,3	40,0
	5	45	60,0	60,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

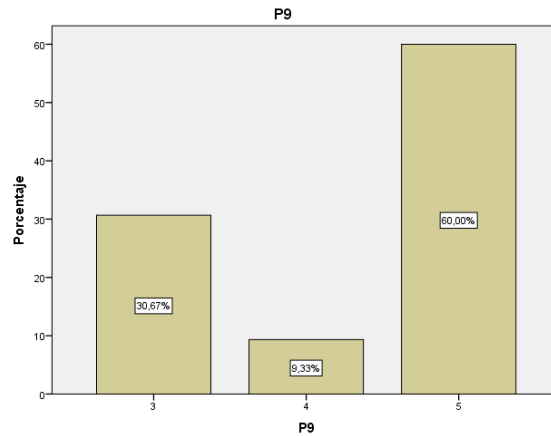


Figura 7. Permanencia de Directivos por más de 5 años

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 10 El personal artístico tiene la oportunidad de permanecer en sus cargos por más de 5 años

El personal artístico siempre/casi siempre tiene la oportunidad de permanecer en la organización por más de cinco (5) años, como se evidencia en los resultados del cuestionario.

Tabla 22

Permanencia de personal artístico por más de 5 años.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	1,3	1,3	1,3
	3	20	26,7	26,7	28,0
	4	19	25,3	25,3	53,3
	5	35	46,7	46,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

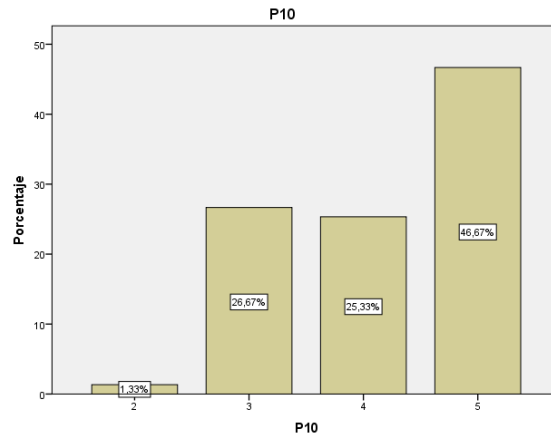


Figura 8 Permanencia de personal artístico por más de 5 años.

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 11 El personal administrativo tiene la oportunidad de permanecer en sus cargos por más de 5 años.

De igual forma se evidencia que el personal administrativo tiene la oportunidad de permanecer en su cargo por más de 5 años, representado en un 57.3% siempre, 21.3% casi siempre, 16.0% ocasionalmente y 5.3% casi nunca.

Tabla 23

Permanencia de personal administrativo por más de 5 años.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	4	5,3	5,3	5,3
	3	12	16,0	16,0	21,3
	4	16	21,3	21,3	42,7
	5	43	57,3	57,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia, 2018

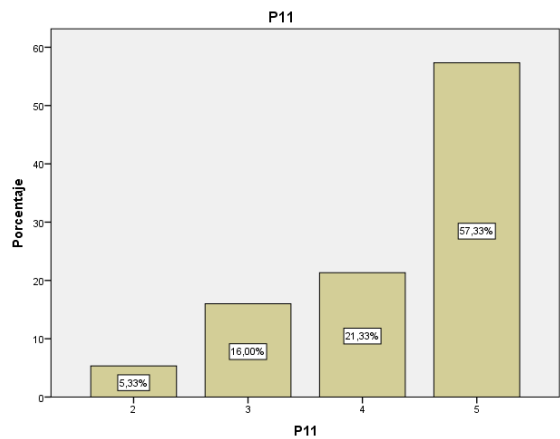


Figura 9 Permanencia de personal administrativo por más de 5 años.

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 12 En ORO se incentiva la capacitación y entrenamiento en temas especializados del cargo

Con respecto a la capacitación y entrenamiento, en la Tabla 24 y Figura 10 se observa que el 25.3% de los encuestados perciben que en ORO siempre se incentiva, el 28.0% percibe que casi siempre, el 14.7% que ocasionalmente, el 25,3% casi nunca y el 6.7% respondieron que nunca.

Tabla 24
Capacitación y entrenamiento en el cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	6,7	6,7	6,7
	2	19	25,3	25,3	32,0
	3	11	14,7	14,7	46,7
	4	21	28,0	28,0	74,7

5	19	25,3	25,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

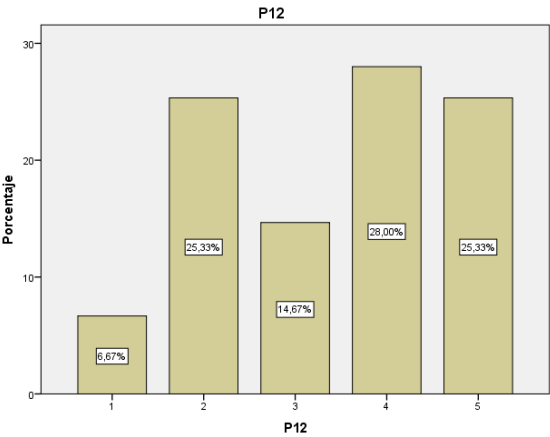


Figura 10 Capacitación y entrenamiento en el cargo

Fuente: Elaboración propia, 2018

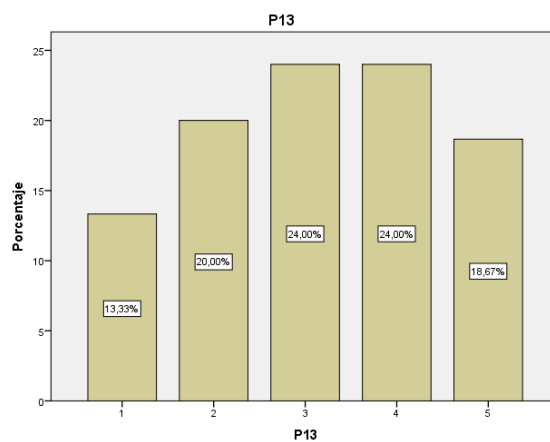
Ítems 13 En ORO se incentiva la capacitación en nuevas tecnologías

En cuanto a la capacitación en tecnología, en la Tabla 25 y Figura 11 se observa que el 18.7% de los encuestados percibe que en ORO siempre se incentiva la capacitación en nuevas tecnologías, el 24 % respondió que casi siempre, el 24% percibe que ocasionalmente se realizan las capacitaciones tecnológicas, el 20% responde que casi nunca y el 13.3% que nunca.

Tabla 25**Capacitación en nuevas tecnologías**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	10	13,3	13,3	13,3
	2	15	20,0	20,0	33,3
	3	18	24,0	24,0	57,3
	4	18	24,0	24,0	81,3
	5	14	18,7	18,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

**Figura 11. Capacitación en nuevas tecnologías**

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 14 En ORO se fomenta la rotación interna por cargos

La percepción de la rotación interna por cargos se presenta en la tabla No. 26 y figura No.12, el 4% de los encuestados considera que en ORO siempre se fomenta la rotación interna por cargos, mientras que el 12% percibe que casi siempre. El 30.7% considera que es muy ocasional la rotación por cargos y el 24% responde que nunca se presenta la situación.

Tabla 26
Fomento de rotación interna por cargos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	18	24,0	24,0	24,0
	2	23	30,7	30,7	54,7
	3	22	29,3	29,3	84,0
	4	9	12,0	12,0	96,0
	5	3	4,0	4,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

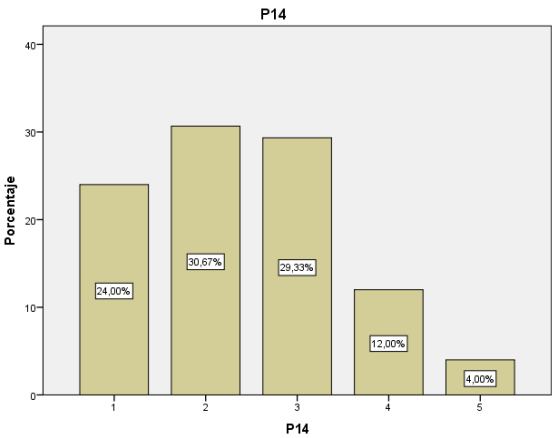


Figura 12 Fomento de rotación interna por cargos
Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados del subindicador *aprendizaje experimental obtenido por curva de aprendizaje basada en la experiencia* (ítems 9-14) evidencian que en la Organización Radial Olímpica es representativo. El personal de la Organización (Directivo, artístico y administrativo) tiene la oportunidad de permanecer por más de cinco años en la empresa, a la vez que se va capacitando en nuevas tecnologías. No se evidencia notablemente en ORO que se fomente la rotación del personal en diferentes cargos.

4.2.1.1.5 Sub-indicador: Aprendizaje adquirido de experiencia externa

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre adquisición de conocimiento a través del aprendizaje adquirido por experiencias externas demostró el siguiente resultado representado en las Tablas 27 y 28 y las Figuras 13 y 14.

Ítems 15 En ORO se analizan los programas exitosos de la competencia para tratar de imitarlos/ superarlos

Se evidencia que de los 75 encuestados, el 25.3% opina que nunca/ casi nunca en la Organización se analizan los éxitos de la competencia con el fin de imitarlos o superarlos, el 52% percibe que ocasionalmente la Organización lo hace, frente a un el 2.7% que piensa que siempre lo hacen.

Tabla 27.

Análisis de la competencia para imitar/superar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	6	8,0	8,0	8,0
	2	13	17,3	17,3	25,3
	3	39	52,0	52,0	77,3
	4	15	20,0	20,0	97,3

5	2	2,7	2,7	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

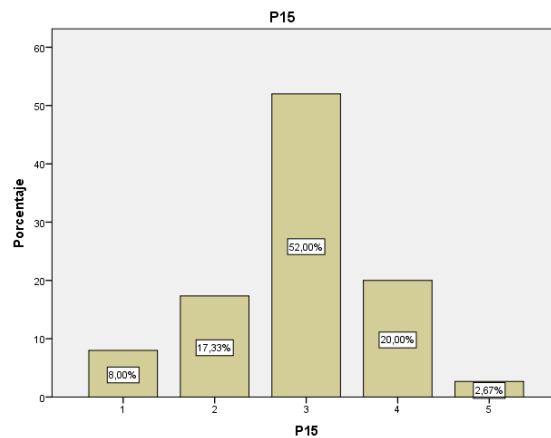


Figura 13. Análisis de la competencia para imitar/superar

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 16 La Organización adquiere tecnología ya probada por la competencia

En relación con la adquisición de tecnología, en la Tabla 28 y Figura 14 se observa que el 5.3% considera que en ORO siempre se adquiere tecnología ya probada en la competencia, el 8% percibe que casi siempre se tiene en cuenta el factor de prueba para la adquisición de tecnología, el 72% responde que ocasionalmente.

Tabla 28

Adquisición de tecnología probada por la competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	4,0	4,0	4,0
	2	8	10,7	10,7	14,7
	3	54	72,0	72,0	86,7
	4	6	8,0	8,0	94,7
	5	4	5,3	5,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

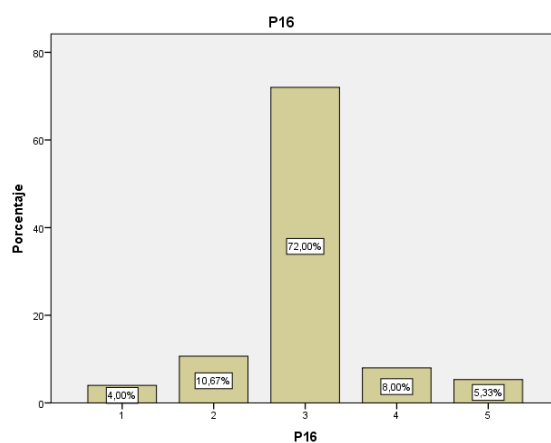


Figura 14 Adquisición de tecnología probada por la competencia

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados del sub-indicador *aprendizaje adquirido de experiencia externa* (ítems 15-16), permiten analizar que en la Organización Radial Olímpica el aprendizaje adquirido de experiencias externas no es representativo, la competencia no es un factor determinante como modelo de superación o imitación, aún en el campo tecnológico

4.2.1.1.6 Sub-indicador: Aprendizaje por injertos

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre adquisición de conocimiento a través del aprendizaje por injertos se presenta en Tablas 29 y 30 y las Figuras 15 y 16.

Ítems 17 En los procesos de selección se tiene en cuenta personal artístico de la competencia

Los datos obtenidos respecto a la selección del personal artístico indican que el 29.3% de los empleados percibe que nunca/casi nunca el proceso de selección tiene en cuenta a aspirantes que laboran con la competencia, seguido de un 45% que considera que ocasionalmente los procesos de selección tienen en cuenta ese tipo de aspirantes, el 13.3 responde que casi siempre y el 12% que siempre son tenidos en cuenta.

Tabla 29.

Procesos de selección con personal artístico de la competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	21	28,0	28,0	29,3
	3	34	45,3	45,3	74,7
	4	10	13,3	13,3	88,0
	5	9	12,0	12,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

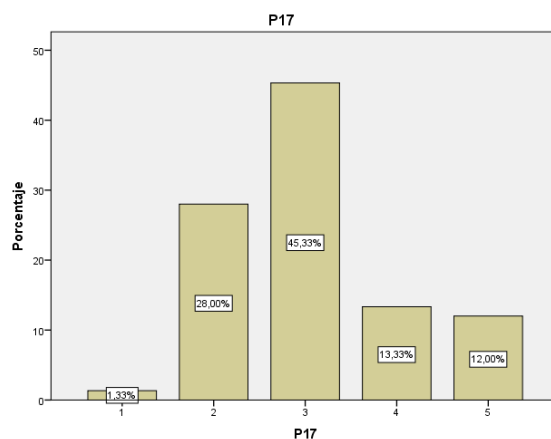


Figura 15. Procesos de selección con personal artístico de la competencia

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 19 Al pensar en expansión, la Organización adquiere emisoras que ya estén en funcionamiento

Con respecto a la adquisición de emisoras, en la Tabla 30 y Figura 16 se observa que el 52% de los empleados encuestados perciben que ocasionalmente la Organización, para crecer, adquiere emisoras en funcionamiento, seguido del 22.7% que piensa que casi nunca se presenta la situación, el 12% percibe que casi siempre.

Tabla 30.

Expansión con adquisición de emisoras en funcionamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	5,3	5,3	5,3
	2	17	22,7	22,7	28,0
	3	39	52,0	52,0	80,0
	4	9	12,0	12,0	92,0
	5	6	8,0	8,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

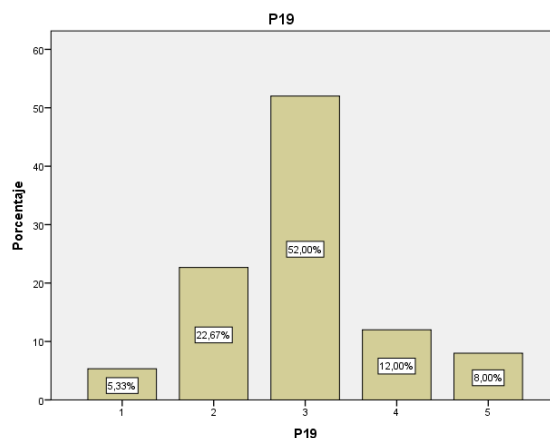


Figura 16. Expansión con adquisición de emisoras en funcionamiento

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados del sub-indicador *aprendizaje por injertos* (ítems 17-19), permiten analizar que en la Organización Radial Olímpica el aprendizaje por injerto no es representativo, no es usual la contratación de personal de la competencia, así como la adquisición de otras emisoras en funcionamiento.

4.2.1.1.7 Sub-indicador: Aprendizaje por búsqueda enfocada

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre adquisición de conocimiento a través de la búsqueda enfocada demostró el siguiente resultado representados en las Tablas 31 a 35 y Figuras 17 a 21.

Ítems 20 La Organización tiene líderes de investigación y desarrollo (I&D) en el área artística

Según los resultados presentados en la Tabla 31 y Figura 17 se evidencia que de los 75 encuestados, el 21.3% responde que la Organización cuenta con líderes de investigación y desarrollo (I&D) en el área artística, seguidos de un 9.3% que considera que casi siempre se

cuenta con este perfil y el 53.3% responde que ocasionalmente está presente el liderazgo en I&D en el área artística.

Tabla 31.

Liderazgo en I&D en área artística

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	6	8,0	8,0	8,0
	2	6	8,0	8,0	16,0
	3	40	53,3	53,3	69,3
	4	7	9,3	9,3	78,7
	5	16	21,3	21,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

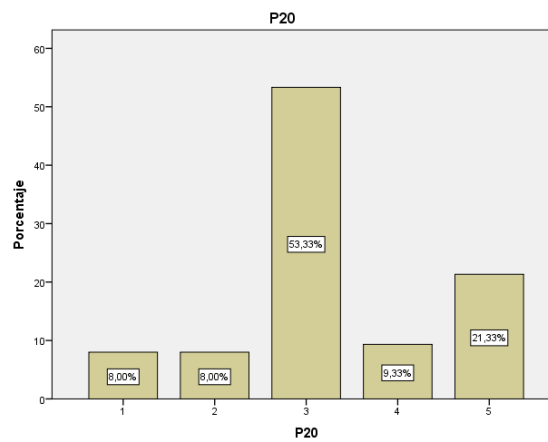


Figura 17. Liderazgo en I&D en área artística

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 21 La Organización tiene líderes de I&D en el área tecnológica

En cuanto a la investigación y desarrollo tecnológico, el 49.3% de los empleados percibe ocasionalmente la Organización cuenta con líderes en dicha área, seguidos de un 33.3% que considera que siempre y casi siempre cuenta con el perfil de liderazgo en I&D en el área tecnológica.

Tabla 32.

Liderazgo en I&D en área tecnológica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	6	8,0	8,0	8,0
	2	7	9,3	9,3	17,3
	3	37	49,3	49,3	66,7
	4	13	17,3	17,3	84,0
	5	12	16,0	16,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

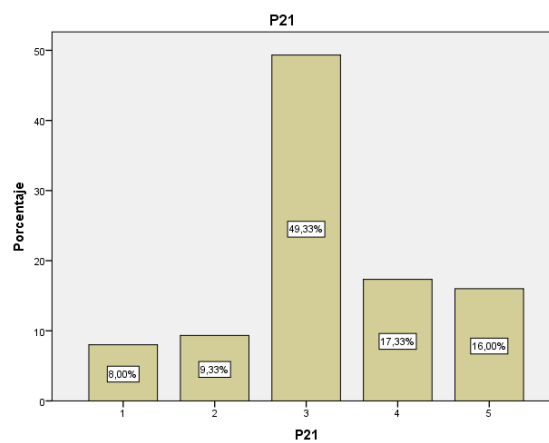


Figura 18. Liderazgo en I&D en área tecnológica

Fuente: Elaboración propia, 2018

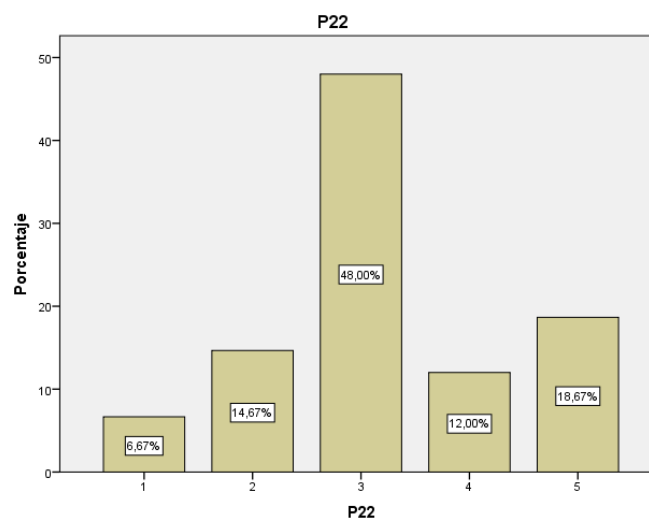
Ítems 22 La Organización tiene líderes de I&D en el área comercial

Con respecto a la existencia de líderes en el área comercial, el 48% de los encuestados perciben que ocasionalmente, el 18.7% que siempre, el 12% que casi siempre.

Tabla 33.**Liderazgo en I&D en área comercial**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	6,7	6,7	6,7
	2	11	14,7	14,7	21,3
	3	36	48,0	48,0	69,3
	4	9	12,0	12,0	81,3
	5	14	18,7	18,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

**Figura 19. Liderazgo en I&D en área comercial**

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 23 La Organización estimula el desarrollo de ideas innovadoras

Como se observa en la Tabla 34 y Figura 20, el 25.3% de los encuestados percibe que en la Organización casi nunca se estimula el desarrollo de nuevas ideas, mientras que otro 22.7% percibe que casi siempre se estimula y un 21.3% considera que siempre se está estimulando al personal para la generación de ideas innovadoras.

Tabla 34.**Desarrollo de ideas innovadoras**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	10	13,3	13,3	13,3
	2	19	25,3	25,3	38,7
	3	13	17,3	17,3	56,0
	4	17	22,7	22,7	78,7
	5	16	21,3	21,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

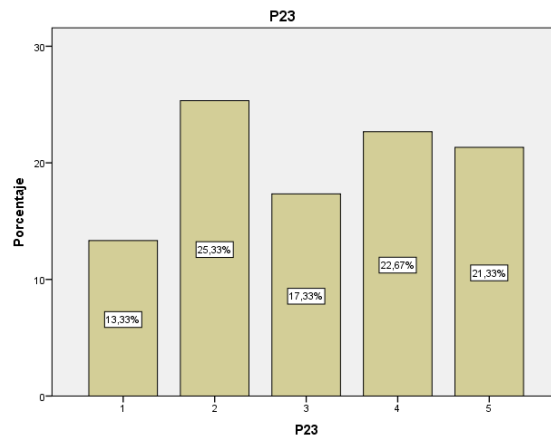


Figura 20. Desarrollo de ideas innovadoras

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 24 La organización pone en marcha ideas generadas por sus trabajadores

El 38.7% de los encuestados considera que ocasionalmente la empresa pone en marcha las ideas generadas por los trabajadores, el 21.3% percibe que casi siempre y el 25.3% que casi nunca se implementan.

Tabla 35.

Implementación de ideas de empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	5,3	5,3	5,3
	2	19	25,3	25,3	30,7
	3	29	38,7	38,7	69,3
	4	16	21,3	21,3	90,7
	5	7	9,3	9,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

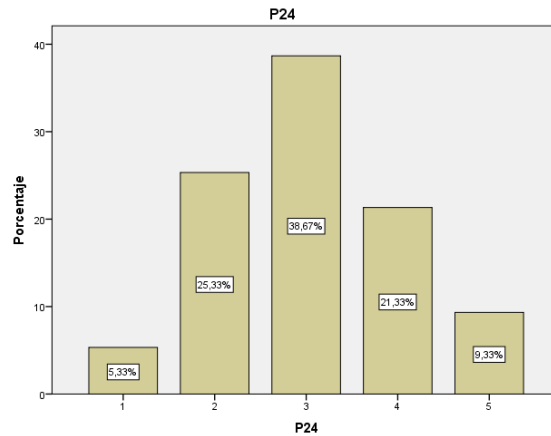


Figura 21. Implementación de ideas de empleados

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados del subindicador *aprendizaje por búsqueda enfocada*, (ítems 20-24) permiten identificar que en la Organización Radial Olímpica el aprendizaje por búsqueda enfocada en algunos casos es proactiva y en otros reactiva.

El aprendizaje mediante la búsqueda enfocada en la Organización Radial Olímpica se midió por el liderazgo en I&D, tanto en áreas artística, tecnológica y comercial y su representación no siempre ha sido percibida, mientras que sí se reconoce la estimulación de generación de ideas novedosas entre los trabajadores, aunque no es frecuente que éstas sean implementadas.

4.2.1.1.8 Sub-indicador: Aprendizaje por información interna

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre adquisición de conocimiento a través del aprendizaje por información interna se presenta en las Tablas 36 a 38 y Figuras 22 a 24

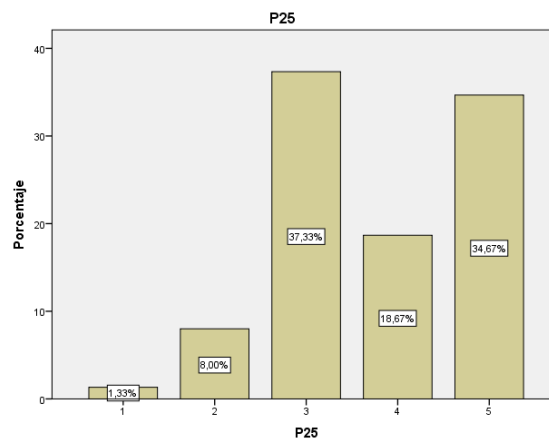
Ítems 25 Se mide el desempeño frente a los estándares externos de audiencia

Los datos obtenidos referente a la medición del desempeño indican que de los 75 encuestados, el 34.7% considera que para la medición del desempeño se tiene en cuenta el estándar externo de audiencia y el 18.7% percibe que casi siempre se tiene en cuenta, seguido de un 37% que responde que ocasionalmente se tiene en cuenta, (Ver Tabla 36, Figura 22).

Tabla 36.**Medición de desempeño frente a estándares externos de audiencia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	6	8,0	8,0	9,3
	3	28	37,3	37,3	46,7
	4	14	18,7	18,7	65,3
	5	26	34,7	34,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

**Figura 22. Medición de desempeño frente a estándares externos de audiencia**

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 26 Se mide el desempeño frente a los estándares de los clientes y anunciantes

De la misma forma, los datos de medición de desempeño indican que el 34.7% considera que para la medición del desempeño se tiene en cuenta el estándar de clientes y anunciantes y el 20% percibe que casi siempre se tiene en cuenta, frente a un 40% que responde que ocasionalmente se tiene en cuenta, (Ver Tabla 37, Figura 23).

Tabla 37.
Medición de desempeño frente a estándares de clientes y anunciantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	3	4,0	4,0	5,3
	3	30	40,0	40,0	45,3
	4	15	20,0	20,0	65,3
	5	26	34,7	34,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

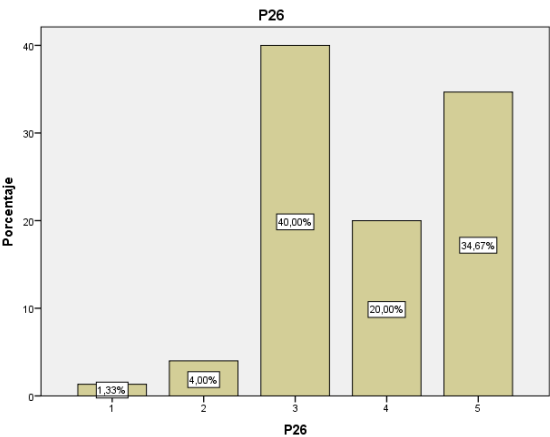


Figura 23. Medición de desempeño frente a estándares de clientes y anunciantes

Fuente: Elaboración propia, 2018

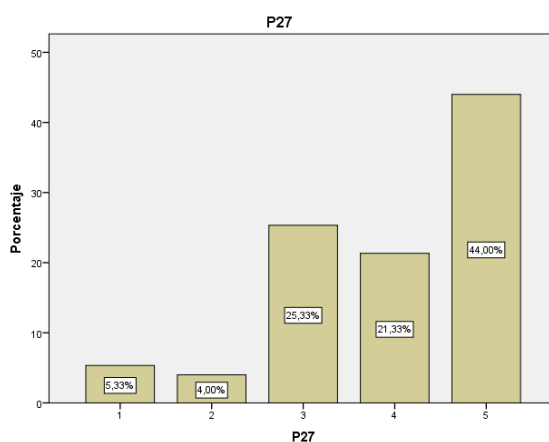
Ítems 27 Se mide el desempeño frente a los estándares del cargo

Siguiendo con la medición del desempeño, En la Tabla 38 y Figura 24, se observa que el 44% considera que para la medición del desempeño se tienen en cuenta los estándares del cargo y el 21.3% percibe que casi siempre se tiene en cuenta, seguido de un 25.3% que responde que ocasionalmente se tiene en cuenta.

Tabla 38.**Medición de desempeño frente a estándares del cargo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	5,3	5,3	5,3
	2	3	4,0	4,0	9,3
	3	19	25,3	25,3	34,7
	4	16	21,3	21,3	56,0
	5	33	44,0	44,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

**Figura 24. Medición de desempeño frente a estándares del cargo**

Fuente: Elaboración propia, 2018

El *aprendizaje por información interna* (ítems 25-27), los resultados de este sub-indicador evidencian que en ORO este factor de aprendizaje es representativo, evaluado por la medición de desempeño frente a los estándares de audiencia, de anunciantes y de cada cargo.

A manera de síntesis, los datos de los ítems 1 al 27 respondieron al indicador *Adquisición de conocimiento* de la variable Explotación, y de acuerdo con la medición se evidenció que en la Organización Radial Olímpica el indicador está presente con acciones que generan adquisición de conocimiento.

4.2.1.2 Indicador: Interiorización del conocimiento

Mide cómo se entiende e interioriza el nuevo conocimiento dentro de la organización.

4.2.1.2.1 Sub-indicador: Intercambio de conocimiento

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre interiorización de conocimiento a través del intercambio de conocimiento demostró el siguiente resultado representado en las Tablas 39 a 42 y Figuras 25 a 29.

Ítems 28 Se promueven equipos de trabajo para compartir internamente el entrenamiento recibido y asumir cambios

Referente al entrenamiento interno, en la Tabla 39 y Figura 25, se observa que de los 75 encuestados, el 24% y el 22.7% perciben que ocasionalmente y casi nunca, respectivamente, se promueven equipos de trabajo para compartir internamente el entrenamiento recibido y asumir cambios, seguido de un 24% que percibe que casi siempre y un 18.7% que piensa que siempre se presenta la situación en la empresa.

Tabla 39.

Equipos de trabajo para compartir entrenamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	8	10,7	10,7	10,7
	2	17	22,7	22,7	33,3
	3	18	24,0	24,0	57,3
	4	18	24,0	24,0	81,3
	5	14	18,7	18,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

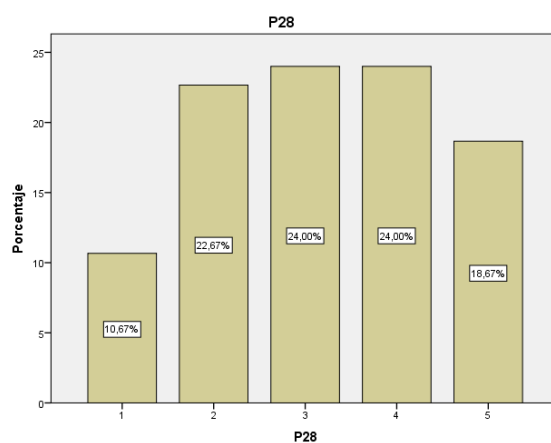


Figura 25. Equipos de trabajo para compartir entrenamientos

Fuente: Elaboración propia, 2018

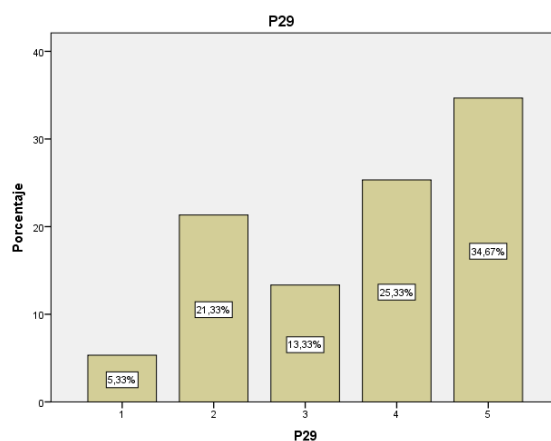
Ítems 29 Los empleados de ORO acceden a programas de capacitación y desarrollo

Con respecto a la capacitación y desarrollo, el 34,7% de los encuestados percibe que los empleados siempre acceden a programas de capacitación y desarrollo, seguido de un 25.3% que considera que casi siempre tienen acceso a este tipo de programas y un 13.3% que considera que ocasionalmente tienen acceso, (Ver Tabla 40 y figura 26).

Tabla 40.**Acceso a programas de capacitación y desarrollo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	5,3	5,3	5,3
	2	16	21,3	21,3	26,7
	3	10	13,3	13,3	40,0
	4	19	25,3	25,3	65,3
	5	26	34,7	34,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

**Figura 26 . Acceso a programas de capacitación y desarrollo**

Fuente: Elaboración propia, 2018

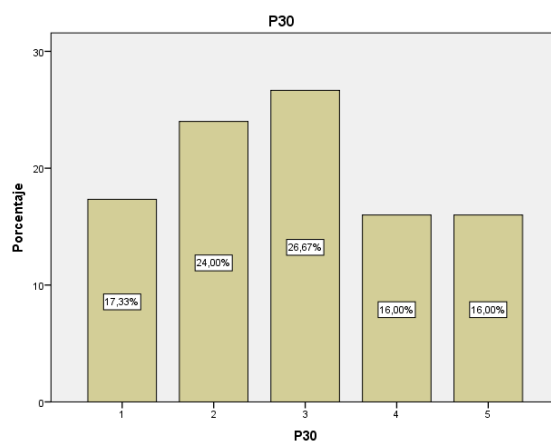
Ítems 30 Se fomenta la preparación de formadores internos

En cuanto a formadores internos, en la Tabla 41 y Figura 27 se observa que el 26.7% de los encuestados considera que ocasionalmente en ORO se fomenta la preparación de formadores internos y un 24% que casi nunca se hace, frente a un 32% (16% siempre y 16% casi siempre) que considera que sí se fomenta.

Tabla 41.**Fomento de formadores internos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	13	17,3	17,3	17,3
	2	18	24,0	24,0	41,3
	3	20	26,7	26,7	68,0
	4	12	16,0	16,0	84,0
	5	12	16,0	16,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia, 2018

**Figura 27. Fomento de formadores internos**

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 31 El organigrama facilita el intercambio interno de conocimiento

De los datos de la Tabla 42 y Figura 28 se desprende que el 22.7% de los empleados considera que el organigrama siempre ha facilitado el intercambio interno de conocimiento, seguido del 17.3% que considera que casi siempre ha sido así y un 40% que percibe que el organigrama ocasionalmente facilita este intercambio.

Tabla 42.

Facilitación del organigrama para el intercambio de conocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	6	8,0	8,0	8,0
	2	9	12,0	12,0	20,0
	3	30	40,0	40,0	60,0
	4	13	17,3	17,3	77,3
	5	17	22,7	22,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia, 2018

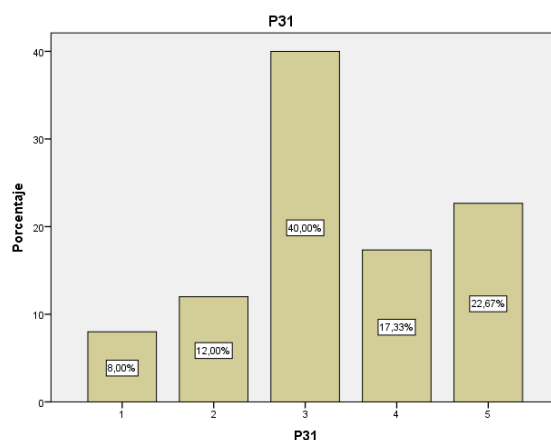


Figura 28. Facilitación del organigrama para el intercambio de conocimiento

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados anteriores evidencian que en ORO la interiorización del conocimiento a través del subindicador *intercambio de conocimiento* (ítems 28-31) se presenta siempre con una estructura organizacional que facilita el conocimiento interno así como el acceso a programas de capacitación y desarrollo, igualmente se percibe el intercambio, con menor frecuencia, al

promover equipos de trabajo para compartir conocimientos y ocasionalmente la organización fomenta la preparación de formadores internos.

4.2.1.2.2 Sub-indicador: Desaprender y aprender

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre interiorización de conocimiento a través de los procesos de desaprender y aprender se muestra en las Tablas 43 y 44 y Figuras 29 y 30.

Ítems 32 Se definen y/o actualizan los procedimientos con los nuevos conocimientos adquiridos

Los datos obtenidos respecto a los procedimientos indican que de los 75 encuestados, el 37.3% percibe que siempre se definen y/o actualizan los procedimientos cuando hay nuevo conocimiento, el 16% considera que casi siempre se hace y el 28% que ocasionalmente, (Ver Tabla 43 y Figura 29).

Tabla 43.

Nuevos conocimientos definen y actualizan procedimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	6	8,0	8,0	8,0
	2	8	10,7	10,7	18,7
	3	21	28,0	28,0	46,7
	4	12	16,0	16,0	62,7
	5	28	37,3	37,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

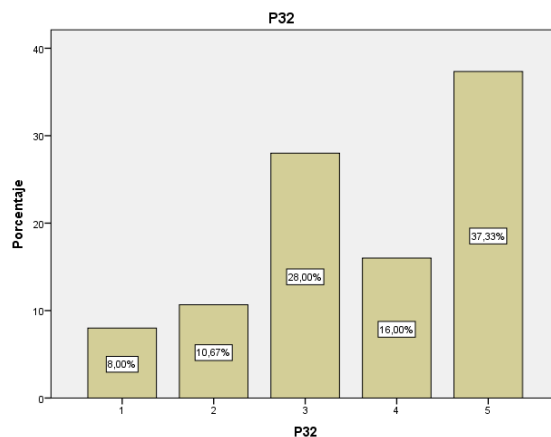


Figura 29 Nuevos conocimientos definen y actualizan procedimientos

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 33 La Organización divulga los nuevos procesos resultado de nuevos conocimientos.

Con respecto a la divulgación, en la Tabla 44 y Figura 30 se evidencia que el 33.3% de los encuestados perciben que en la Organización siempre se divulgan los nuevos procesos, el 17.3% percibe que casi siempre se divulgan y el 29.3% que ocasionalmente se realiza este proceso.

Tabla 44.

Divulgación de nuevos procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	7	9,3	9,3	9,3
	2	8	10,7	10,7	20,0
	3	22	29,3	29,3	49,3
	4	13	17,3	17,3	66,7
	5	25	33,3	33,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

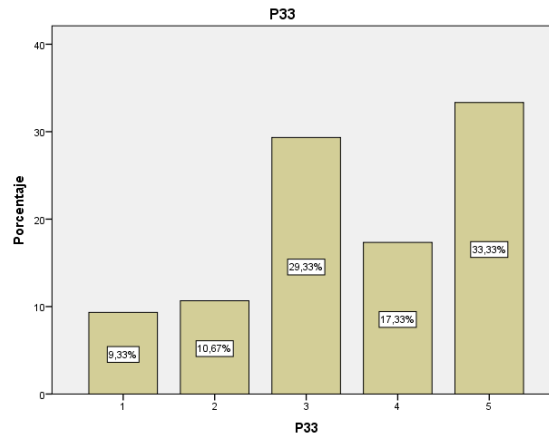


Figura 30. Divulgación de nuevos procesos

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados de las Tablas 43 y 44 evidencian que en ORO la interiorización del conocimiento a través del sub-indicador *desaprender y aprender* (ítems 32-33) está presente evidenciado con la actualización y divulgación de procedimientos que incluyen los nuevos conocimientos adquiridos.

A manera de síntesis, los ítems 28 al 33 respondieron al indicador *Interiorización de conocimiento* de la variable Explotación, y de acuerdo con la medición se evidenció que en la Organización Radial Olímpica el indicador está presente con acciones que generan interiorización de conocimiento a través de:

- Intercambio de conocimiento entre empleados.
- Procesos de desaprender y aprender.

4.2.1.3 Indicador: Propagación del conocimiento

Mide cómo las organizaciones llevan el nuevo conocimiento a la mayoría de los empleados.

4.2.1.3.1 Sub-indicador: Memoria organizacional

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre propagación del conocimiento por medio de las memorias organizacionales demostró el siguiente resultado representado en las Tablas 45 a 47 y Figuras 31 a 33.

Ítems 34 Los empleados documentan los conocimientos adquiridos

La medición de la documentación se muestra en la Tabla 45 y la Figura 31 y se observa que de los 75 encuestados, el 25.3% reconoce que los empleados siempre documentan los conocimientos adquiridos, el 20% considera que casi siempre se documentan los conocimientos y el 34.7% percibe que ocasionalmente se lleva a cabo esta actividad.

Tabla 45.
Documentación de conocimientos adquiridos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	7	9,3	9,3	9,3
	2	8	10,7	10,7	20,0
	3	26	34,7	34,7	54,7
	4	15	20,0	20,0	74,7
	5	19	25,3	25,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

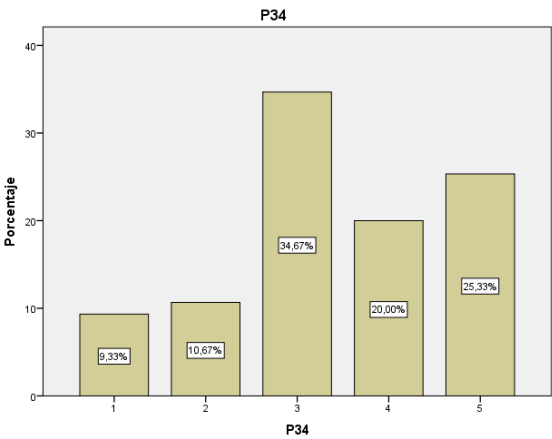


Figura 31 Documentación de conocimientos adquiridos
Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 35 La información se archiva según normas y procedimientos establecidos que facilitan su posterior acceso

Los datos de la Tabla 46 y Figura 32, evidencian que el 45.3% de los encuestados considera que la información siempre se archiva según normas y procedimientos establecidos, el 13.3% percibe que casi siempre se realiza el archivo de información esa manera y el 36% considera que ocasionalmente se realiza la actividad de archivo acorde con las normas y procedimientos.

Tabla 46.

Archivo de información para posterior acceso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	4	5,3	5,3	5,3
	3	27	36,0	36,0	41,3
	4	10	13,3	13,3	54,7
	5	34	45,3	45,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

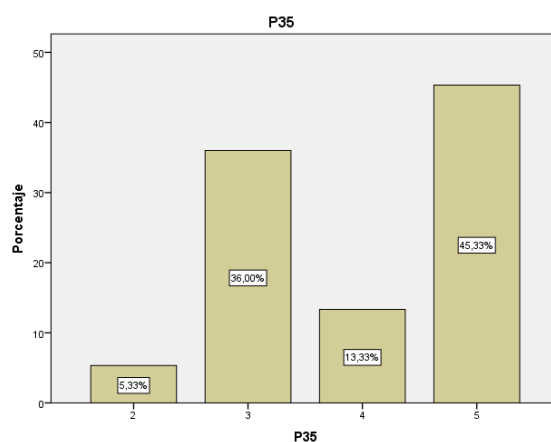


Figura 32. Archivo de información para posterior acceso

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 36 Se recupera y localiza la información archivada acorde con una metodología establecida

Con respecto a la información presentada en la Tabla 47 y Figura 33 se observa que el 41.3% de los empleados considera que siempre puede recuperar y localizar la información archivada de acuerdo con la metodología definida por la Organización, el 14.7% percibe que casi siempre lo puede hacer y el 40% contesta que ocasionalmente el proceso de recuperación y localización de archivos se realiza metodológicamente.

Tabla 47.

Recuperación y localización de información archivada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	3	4,0	4,0	4,0
	3	30	40,0	40,0	44,0
	4	11	14,7	14,7	58,7
	5	31	41,3	41,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

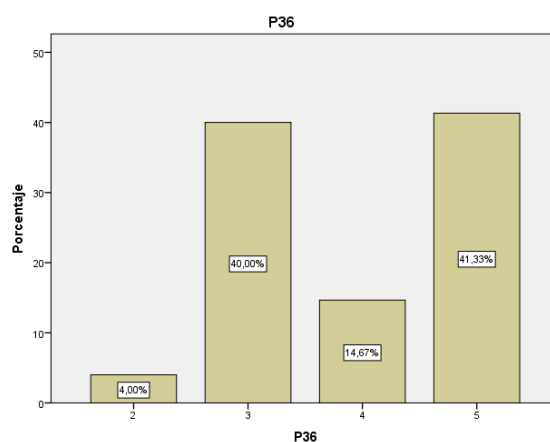


Figura 33. Recuperación y localización de información archivada

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados de las Tablas 45 a 47 evidencian que en ORO la propagación del conocimiento a través del **sub-indicador memoria organizacional** (ítems 34-36) se presenta reflejado en la definición de los procesos de archivo, recuperación y localización de la información de nuevos conocimientos, así como casi siempre con el proceso de documentación del nuevo conocimiento por parte de los empleados de la Organización.

4.2.1.3.2 Sub-indicador: Motivación

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre propagación del conocimiento por medio de la motivación demostró el siguiente resultado representado en las Tablas 48 a 50 y Figuras 34 a 36.

Ítems 37 Los líderes de proceso propician espacios para la capacitación y entrenamiento

De los 75 encuestados, el 32% percibe que los líderes de proceso siempre propician espacios para la capacitación y entrenamiento, seguido del 29.3% que considera que casi siempre cuentan con este apoyo de sus líderes. El 18.7% piensa que ocasionalmente y el 14.7% que casi nunca sus líderes propician espacios para la capacitación y entrenamiento, (Ver Tabla 48 y Figuras 34).

Tabla 48.

Capacitación y entrenamiento propiciados por líderes de procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	5,3	5,3	5,3

2	11	14,7	14,7	20,0
3	14	18,7	18,7	38,7
4	22	29,3	29,3	68,0
5	24	32,0	32,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

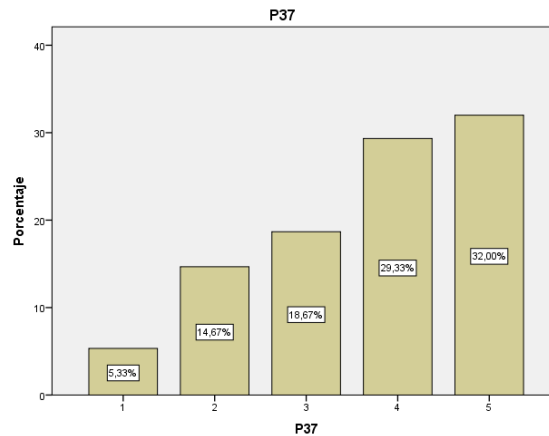


Figura 34. Capacitación y entrenamiento propiciados por líderes de procesos

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 38 Los líderes de proceso son considerados agentes permanentes de cambio

Siguiendo con los líderes de proceso, en la Tabla 49 y Figura 35 se observa que el 16% de los encuestados los consideran como agentes de cambio permanente, un 24% casi siempre piensa de esa manera y otro 40% considera que ocasionalmente los líderes se comportan como agentes de cambio.

Tabla 49.

Liderazgo para el cambio permanente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	5,3	5,3	5,3
	2	11	14,7	14,7	20,0
	3	30	40,0	40,0	60,0

	4	18	24,0	24,0	84,0
	5	12	16,0	16,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

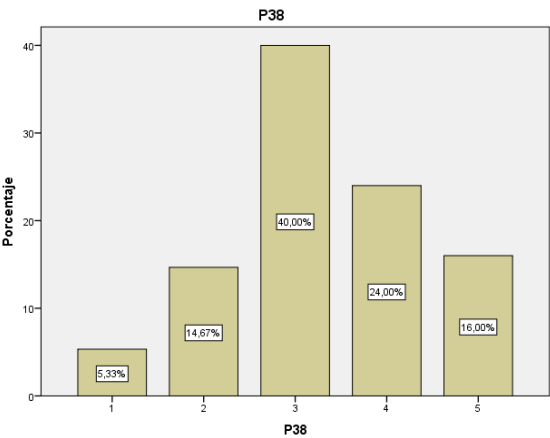


Figura 35. Liderazgo para el cambio permanente

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 39 Los cambios derivados de nuevos conocimientos son rápidamente aplicados y divulgados

Con referencia a los resultados de la Tabla 50 y Figura 36 se evidencia la percepción del 22.7% de los encuestados que considera que casi siempre los cambios derivados de nuevos conocimientos son rápidamente aplicados y divulgados, otro 33.3% piensa que es ocasional la frecuencia de este fenómeno, frente a un 20% que considera que siempre se presente la agilidad para la aplicación y divulgación de los cambios.

Tabla 50.
Aplicación y divulgación de nuevo conocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	6,7	6,7	6,7
	2	13	17,3	17,3	24,0

3	25	33,3	33,3	57,3
4	17	22,7	22,7	80,0
5	15	20,0	20,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

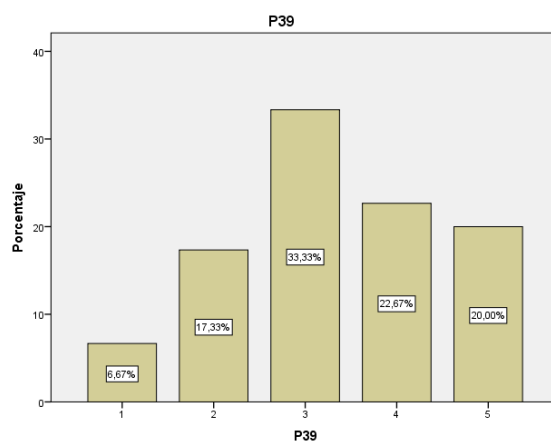


Figura 36. Aplicación y divulgación de nuevo conocimiento

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados de las Tablas 48 a 50 evidencian que en ORO la **motivación** (ítems 37-39,) como factor para la propagación del conocimiento, se presenta en los espacios que aprovechan los empleados para capacitación/ entrenamiento, así como también se observa en la rapidez con que se implementan los cambios.

4.2.1.3.3 Sub-indicador: Comunicación

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre propagación del conocimiento por medio de la comunicación demostró el siguiente resultado representado en las Tablas 51 a 54 y Figuras 37 a 40.

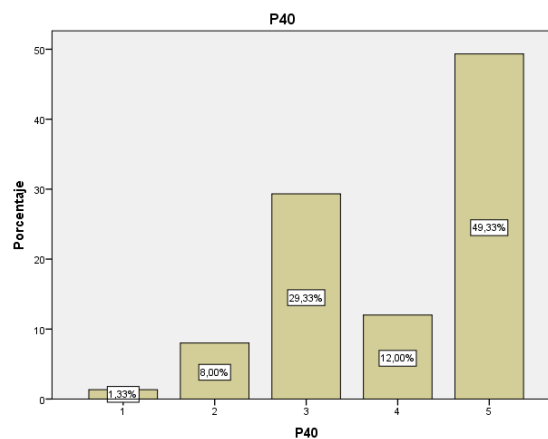
Ítems 40 El sistema formal de comunicación cubija a todos los empleados

Con referencia al sistema de comunicación, en la Tabla 51 y Figura 37 se observa que de los 75 encuestados, el 49.3% considera que el sistema formal de comunicación de ORO siempre cubija a todos los empleados, seguido de un 12% que considera que casi siempre cubija a todos.

Tabla 51.**Sistema formal de comunicación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	6	8,0	8,0	9,3
	3	22	29,3	29,3	38,7
	4	9	12,0	12,0	50,7
	5	37	49,3	49,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

**Figura 37. Sistema formal de comunicación**

Fuente: Elaboración propia, 2018

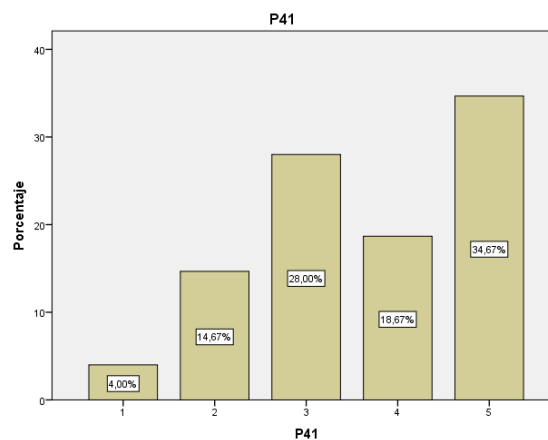
Ítems 41 El sistema de comunicación interno facilita la creación de conocimiento

Así mismo, el 34.7% de los encuestados percibe que el sistema de comunicación interno siempre ha facilitado la creación de conocimiento, seguido de un 18.7% que considera que casi siempre lo ha facilitado. Un 28% responde que el sistema de comunicación interno ocasionalmente facilita la creación del conocimiento. Tabla 52 y Figura 38.

Tabla 52.**Sistema de comunicación interno y creación de conocimiento**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	4,0	4,0	4,0
	2	11	14,7	14,7	18,7
	3	21	28,0	28,0	46,7
	4	14	18,7	18,7	65,3
	5	26	34,7	34,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

**Figura 38. Sistema de comunicación interno y creación de conocimiento**

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 42 El sistema de comunicación interno facilita la distribución y uso del conocimiento

Continuando con el sistema de comunicación, en la Tabla 53 y Figura 39 se observa que el 38.7% de los encuestados percibe que el sistema de comunicación interno siempre ha facilitado la distribución y uso del conocimiento, un 29.3% considera que ocasionalmente y el 14.7% opina que casi siempre se facilita la distribución y uso del conocimiento a través del sistema de comunicación de ORO.

Tabla 53.
Sistema de comunicación interno y distribución y uso de conocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	6,7	6,7	6,7
	2	8	10,7	10,7	17,3
	3	22	29,3	29,3	46,7
	4	11	14,7	14,7	61,3
	5	29	38,7	38,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

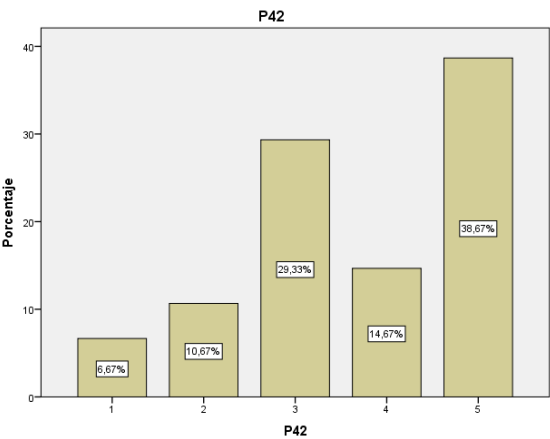


Figura 39. Sistema de comunicación interno y distribución y uso de conocimiento

Fuente: Elaboración propia, 2018

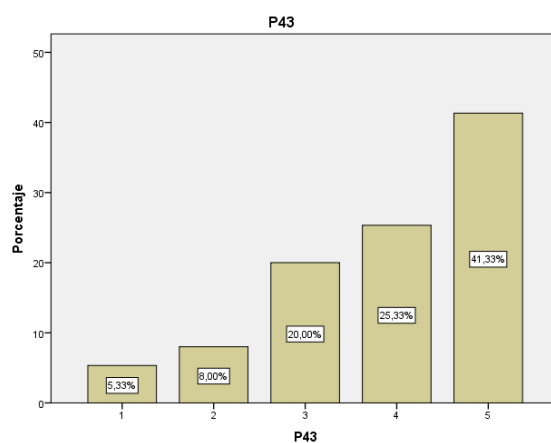
Ítems 43 La Organización invierte en tecnología y comunicación para el uso de los empleados

En cuanto a inversión, en la Tabla 54 y Figura 40 se observa que el 41.3% y 25% de los encuestados piensan que siempre y casi siempre, respectivamente, la Organización invierte en tecnología y comunicación para el uso de los empleados.

Tabla 54.**Inversión en tecnología y comunicación interna**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	5,3	5,3	5,3
	2	6	8,0	8,0	13,3
	3	15	20,0	20,0	33,3
	4	19	25,3	25,3	58,7
	5	31	41,3	41,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

**Figura 40. Inversión en tecnología y comunicación interna**

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados de las Tablas 51 a 54 evidencian que en ORO el sub-indicador de *comunicación* (ítems 40-43) como factor para la propagación del conocimiento, está representado con la inversión de un sistema de comunicación interno que cobija a todos los empleados y que facilita la creación, distribución y uso del conocimiento.

A manera de síntesis, los ítems 34 al 43 respondieron al indicador *Propagación del conocimiento* de la variable Explotación, y de acuerdo con la medición se evidenció que en la Organización Radial Olímpica el indicador está presente con acciones que generan propagación de conocimiento.

4.2.2 Caracterización de los elementos de la dimensión de Despliegue como capacidad dinámica de adaptación en la Organización Radial Olímpica

Fundamentado en la revisión teórica del capítulo 2 del presente trabajo, la dimensión Despliegue de Capacidad dinámica de adaptación se determinó por el estudio de los indicadores:

- Reconfiguración de recursos,
- Despojo de recursos e
- Integración de recursos; todos ellos medidos en ORO.

4.2.2.1 Indicador: Reconfiguración de recursos

Este indicador tiene que ver con los diferentes enfoques como las organizaciones afrontan entornos altamente cambiantes.

4.2.2.1.1 Sub-indicador: Recursos internos

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre la reconfiguración de recursos, específicamente los recursos internos, demostró el siguiente resultado representado en las Tablas 55 a 59 y Figuras 41 a 45.

Ítems 44 La Organización Realiza cambios rápidos en sus programas sin necesidad de hacer cambios tecnológicos

Con respecto a agilidad para llevar a cabo los cambios en la programación, en la Tabla 55 y Figura 41 se observa que de los 75 encuestados, el 22.7% considera que los cambios en los programas siempre son rápidos y el 21.23% responde que casi siempre se presenta rapidez cuando hay que hacer cambios, sin necesidad de cambios tecnológicos.

Tabla 55.

Agilidad para cambios de programación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	4	5,3	5,3	6,7
	3	37	49,3	49,3	56,0
	4	16	21,3	21,3	77,3
	5	17	22,7	22,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

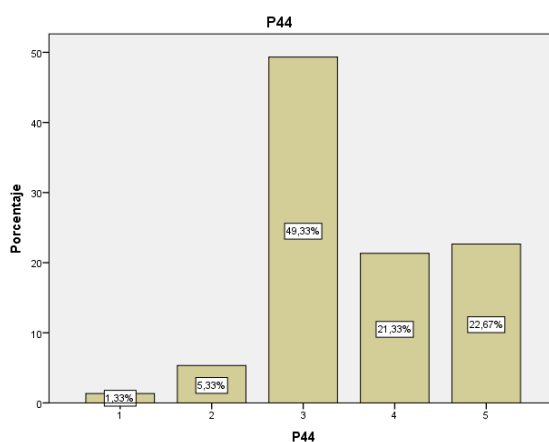


Figura 41. Agilidad para cambios de programación

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 45 La Organización ajusta rápidamente su programación acorde con los gustos y preferencias de la audiencia

Siguiendo con los cambios ágiles en la programación, en la Tabla 56 y Figura 42 se observa que el 52% de los encuestados considera que la programación siempre es ajustada rápidamente de acuerdo con los gustos y preferencias de la audiencia, el 17.3% considera que casi siempre este tipo de ajustes se realizan rápidamente.

Tabla 56.

Agilidad en ajuste de programación acorde con la audiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	2	2,7	2,7	2,7
	3	21	28,0	28,0	30,7
	4	13	17,3	17,3	48,0
	5	39	52,0	52,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

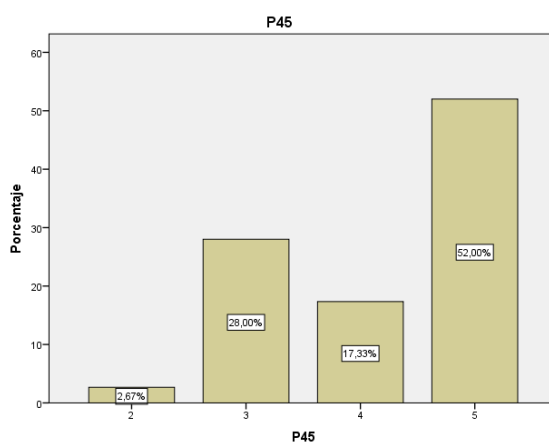


Figura 42. Agilidad en ajuste de programación acorde con la audiencia

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 46 La Organización ajusta rápidamente sus procedimientos acordes con los cambios tecnológicos que implementa

Referente a los ajustes de procedimientos, en la Tabla 57 y Figura 43, el 37.3% de los empleados perciben que los procedimientos siempre son ajustados rápidamente cuando se implementan cambios tecnológicos, mientras que otro 25.3% de empleados piensa que casi siempre se realiza este tipo de ajustes de una forma ágil.

Tabla 57.

Agilidad en ajuste de procedimientos acorde con la tecnología

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	4	5,3	5,3	6,7
	3	23	30,7	30,7	37,3
	4	19	25,3	25,3	62,7
	5	28	37,3	37,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

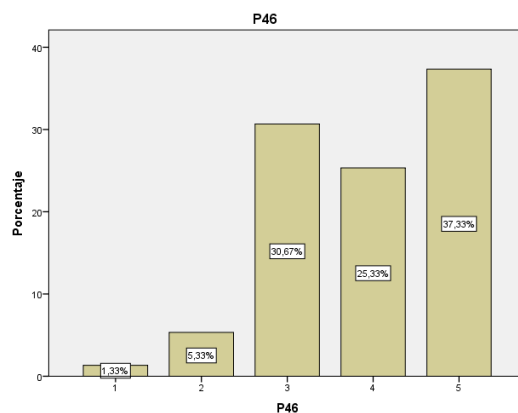


Figura 43. Agilidad en ajuste de procedimientos acorde con la tecnología

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 47 La Organización ajusta rápidamente sus procesos de acuerdo con los gustos y preferencias de sus clientes- anunciantes.

En relación con los procesos internos, en la Tabla 58 y Figuras 44 se evidencia que el 33% de los empleados considera que los procesos son ajustados rápidamente acorde con las preferencias y solicitudes de sus clientes anunciantes, seguido de un 29.3% que responden que casi siempre estos procesos son ajustados rápidamente.

Tabla 58.

Agilidad en ajuste de procesos acorde con los clientes y anunciantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	2,7	2,7	2,7
	2	5	6,7	6,7	9,3
	3	21	28,0	28,0	37,3
	4	22	29,3	29,3	66,7
	5	25	33,3	33,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

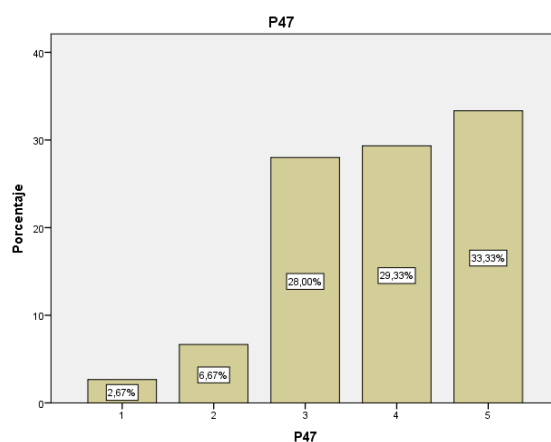


Figura 44. Agilidad en ajuste de procesos acorde con los clientes y anunciantes

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 48 La Organización tiene en cuenta las recomendaciones y sugerencias de los empleados al definir procesos y procedimientos

De la misma forma, el 28% de los empleados y el 37.3% de ellos consideran que casi siempre y ocasionalmente, respectivamente, al definir los procesos internos son tenidas en cuenta las recomendaciones y sugerencias de ellos. Sólo un 10.7% considera que siempre son tenidas en cuentas sus sugerencias, (Ver Tabla 59 y Figura 45).

Tabla 59.

Recomendaciones y sugerencias de empleados en definición de procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	6	8,0	8,0	8,0
	2	12	16,0	16,0	24,0
	3	28	37,3	37,3	61,3
	4	21	28,0	28,0	89,3
	5	8	10,7	10,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

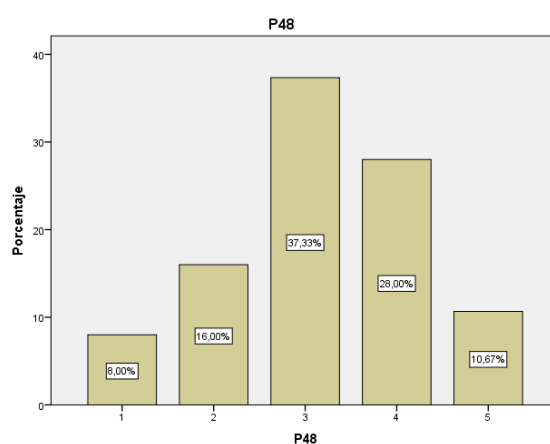


Figura 45. Recomendaciones y sugerencias de empleados en definición de procesos

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados de las Tablas 55 a 59 evidencian que en ORO el sub-indicador de **recursos internos** (ítems 44-48) como factor para la reconfiguración de recursos, está representado por la agilidad con que realizan los ajustes a su programación acorde con los cambios tecnológicos, con los gustos y preferencia de la audiencia y con las solicitudes de sus clientes anunciantes.

4.2.2.1.2 Sub-indicador: Recursos externos

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre la reconfiguración de recursos, específicamente los recursos externos, demostró el siguiente resultado representado en las Tablas 60 y 61 y Figuras 46 y 47.

Ítems 49 La Organización toma decisiones oportunas para el cambio y adquisición de tecnología

En cuanto al cambio tecnológico, en la Tabla 60 y Figura 46 se observa que de los 75 encuestados, el 28% percibe que en ORO siempre son oportunas las decisiones referentes a cambios y adquisición de tecnología, igualmente otro 28% considera que casi siempre se toman decisiones oportunas del tema.

Tabla 60.

Oportunidad en cambios de tecnología

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	4,0	4,0	4,0
	2	9	12,0	12,0	16,0
	3	21	28,0	28,0	44,0
	4	21	28,0	28,0	72,0
	5	21	28,0	28,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

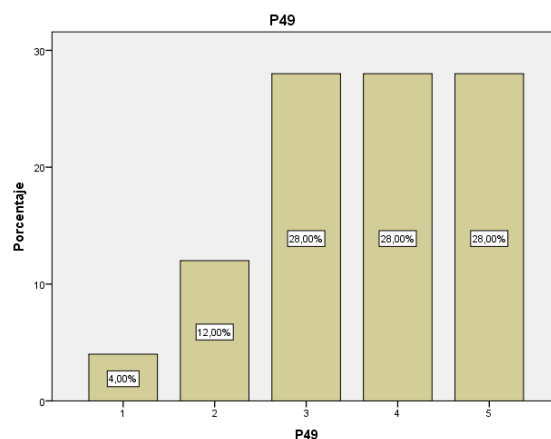


Figura 46. Oportunidad en cambios de tecnología

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 50 La Organización compra emisoras de acuerdo con las necesidades del mercado de audiencias.

Con respecto a la adquisición de emisoras, un 40% de los empleados considera que siempre/casi siempre se tienen en cuenta las necesidades del mercado de audiencias cuando se toman decisiones de compra de emisoras, (Ver Tabla 61 y Figura 47).

Tabla 61.

Adquisiciones acordes con mercado de audiencias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	6	8,0	8,0	9,3
	3	38	50,7	50,7	60,0
	4	12	16,0	16,0	76,0
	5	18	24,0	24,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

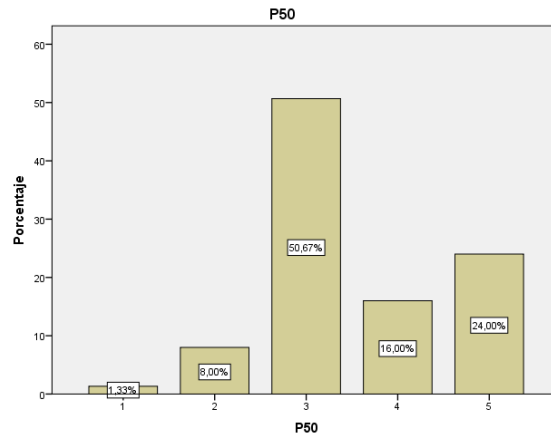


Figura 47. Adquisiciones acordes con mercado de audiencias.

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados de las Tablas 60 y 61 evidencian que en ORO el sub-indicador de **recursos externos** (ítems 49-50) como factor para la reconfiguración de recursos, está representado por la oportunidad con que se toman decisiones para el cambio y adquisición tecnológica, que les permite estar actualizados y en constante innovación.

4.2.2.1.3 Sub-indicador: Híbrido de Recursos

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre la reconfiguración de recursos, específicamente el tema de híbrido de recursos demostró el siguiente resultado representado en las Tablas 62 y 63 y Figuras 48 y 49.

Ítems 51 La Organización mantiene contacto permanente con instituciones externas (universidades, empresas de consultoría, asociaciones de profesionales)

Con respecto al contacto con instituciones externas, en la Tabla 62 y Figura 48 se observa que de los 75 encuestados, el 26.7% que percibe que siempre se mantiene contacto con universidades, consultorías, asociaciones de profesionales y el 17.3% considera que casi siempre se mantiene ese tipo de contacto.

Tabla 62.

Contacto con instituciones externas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	8	10,7	10,7	12,0
	3	33	44,0	44,0	56,0
	4	13	17,3	17,3	73,3
	5	20	26,7	26,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

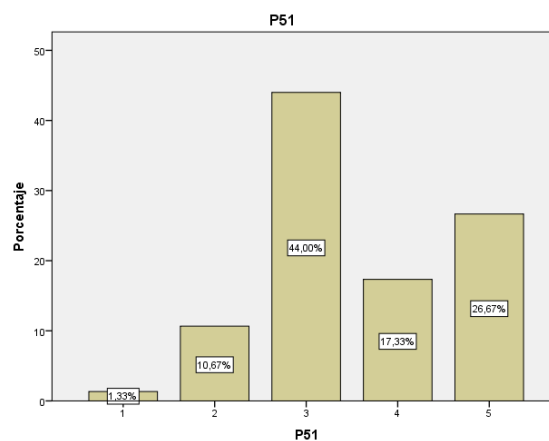


Figura 48. Contacto con instituciones externas

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 52 La Organización mantiene alianzas con otros medios de comunicación

Haciendo referencia a otros medios de comunicación, en la Tabla 63 y Figura 49, se observa que el 40% considera que ocasionalmente la Organización mantiene contacto con otros medios de comunicación y el 20% percibe que la empresa casi siempre mantiene este tipo de contacto.

Tabla 63.
Alianzas con otros medios de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	1,3	1,3	1,3
	2	20	26,7	26,7	28,0
	3	30	40,0	40,0	68,0
	4	15	20,0	20,0	88,0
	5	9	12,0	12,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

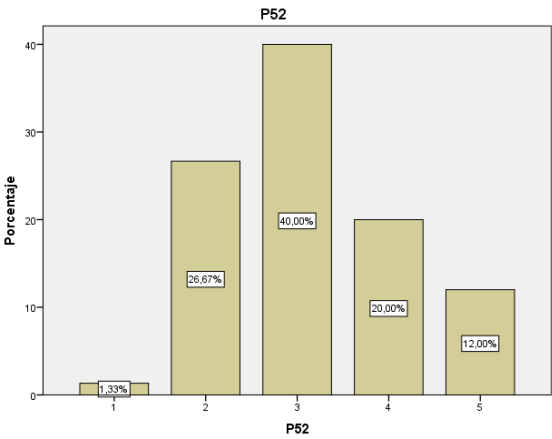


Figura 49. Alianzas con otros medios de comunicación

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados de las Tablas 62 y 63 evidencian que en ORO el sub-indicador **de híbrido de recursos** (ítems 51-52) como factor para la reconfiguración de recursos, está representado por el contacto que tiene la Organización con instituciones externas como universidades, asociaciones, empresas de consultoría, más no así con alianzas con otros medios de comunicación.

A manera de síntesis, los ítems 44 al 52 respondieron al indicador *Reconfiguración de recursos* de la dimensión de Despliegue, y de acuerdo con la medición se evidenció que en la Organización Radial Olímpica el indicador está presente.

4.2.2.2 Indicador: Despojo de recursos

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre despojo de recursos presentó el siguiente resultado representado en la Tabla 64 y Figura 50.

Ítems 53 La Organización utiliza empresas contratistas para el manejo del personal

Se observa que de los 75 encuestados, el 37.3% responde que casi nunca se contrata personal a través de contratistas, y el 26.7% percibe que ocasionalmente en ORO se utilizan empresas contratistas para el manejo del personal.

Tabla 64.

Tercerización del manejo de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	8	10,7	10,7	10,7
	2	28	37,3	37,3	48,0
	3	20	26,7	26,7	74,7
	4	14	18,7	18,7	93,3
	5	5	6,7	6,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

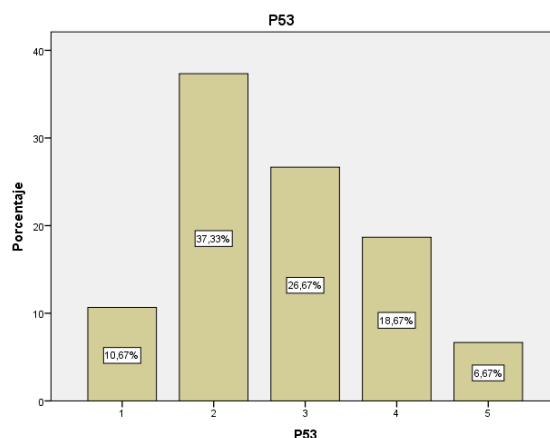


Figura 50. Tercerización del manejo de personal

Fuente: Elaboración propia, 2018

El ítem 53 respondió al indicador *Despojo de recursos* de la dimensión de Despliegue, y de acuerdo con la medición se evidencia que en la Organización Radial Olímpica el indicador no es representativo y se presenta ocasionalmente el despojo de recursos a través de la utilización de empresas contratista para el manejo de personal.

4.2.2.3 Indicador: Integración de recursos

Tiene que ver con la integración de recursos organizacionales, generalmente nuevas ideas del personal con nuevos conocimientos.

4.2.2.3.1 Sub-indicador: Subcultura

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre la integración de recursos a través de la subcultura demostró el siguiente resultado representado en las Tablas 65 a 67 y Figuras 51 a 53.

Ítems 56 La Organización promueve la rotación de personal entre agencias.

El 36% de los empleados percibe que en la Organización no se promueve la rotación de personal entre agencias, y el 25.3% considera que casi nunca este tipo de movimiento de personal se presenta en la empresa

Tabla 65.

Rotación de personal entre agencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	27	36,0	36,0	36,0
	2	19	25,3	25,3	61,3
	3	26	34,7	34,7	96,0
	4	1	1,3	1,3	97,3
	5	2	2,7	2,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

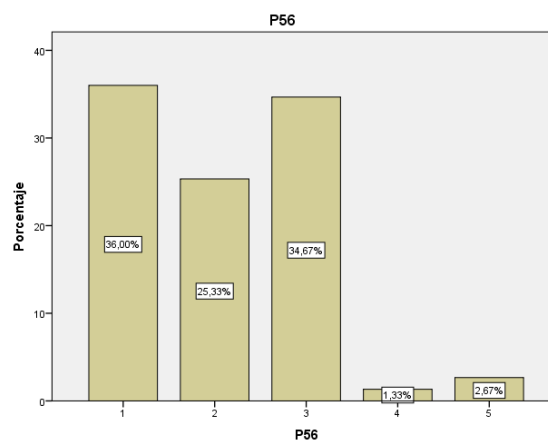


Figura 51. Rotación de personal entre agencias

Fuente: Elaboración propia, 2018

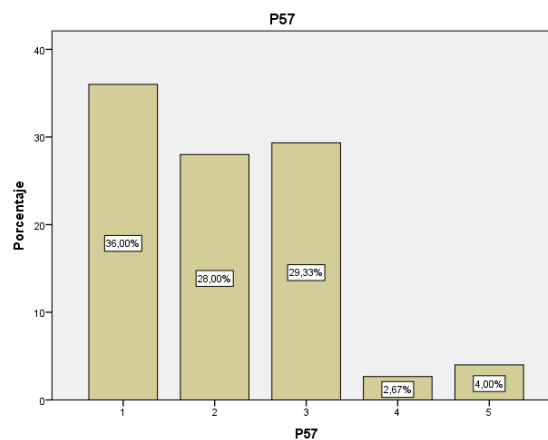
Ítems 57 La Organización facilita el intercambio cultural entre el personal de agencias.

En cuanto al intercambio cultural, en la Tabla 66 y Figura 52 se observa que el 36% de los empleados percibe que la Organización no facilita el intercambio cultural entre el personal de agencias, y el 28% considera que casi nunca este tipo de intercambio cultural se presenta en la empresa.

Tabla 66.**Intercambio cultural entre agencias**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	27	36,0	36,0	36,0
	2	21	28,0	28,0	64,0
	3	22	29,3	29,3	93,3
	4	2	2,7	2,7	96,0
	5	3	4,0	4,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

**Figura 52. Intercambio cultural entre agencias**

Fuente: Elaboración propia, 2018

Ítems 58 En la Organización confluyen equipos de trabajo de diferentes generaciones

Haciendo referencia a los equipos de trabajo, en la Tabla 67 y Figura 53, se observa que el 30.7% de los empleados perciben que en los equipos de trabajo siempre confluyen personas de diferentes generaciones, el 14.7% percibe que casi siempre en los equipos de trabajo se cuenta con personal de diferentes generaciones y el 41.3% considera que ocasionalmente se construyen equipos de trabajo con esa característica.

Tabla 67.

Confluencia de generaciones en equipos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	2	2,7	2,7	2,7
	2	8	10,7	10,7	13,3
	3	31	41,3	41,3	54,7
	4	11	14,7	14,7	69,3
	5	23	30,7	30,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

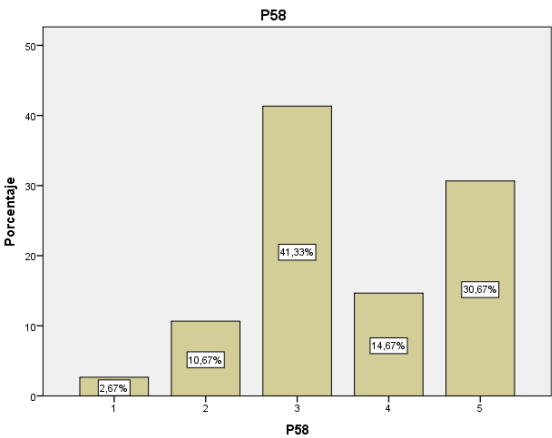


Figura 53. Confluencia de generaciones en equipos de trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados de las Tablas 65 a 67 evidencian que en ORO el sub-indicador *subcultura* (ítems 56-58) como factor de la integración de recursos, está representado en los equipos de trabajo conformados por personas de diferentes generaciones, que se enriquecen mutuamente a través de los diferentes puntos de vista.

4.2.2.3.2 Sub-indicador: Operaciones

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre la integración de recursos por medio de los procesos operativos demostró el siguiente resultado representado en la Tabla 68 y Figura 54

Ítems 59 Los empleados conocen oportunamente los cambios documentales de procesos y procedimientos

Se observa que de los 75 encuestados, el 38.7% opina que siempre conoce oportunamente los cambios documentales de procesos y procedimientos y el 25.3% opina que casi siempre, lo que evidencia la presentación de éste sub-indicador en la Organización Radial Olímpica.

Tabla 68.

Conocimiento oportuno de cambios documentales en procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	6,7	6,7	6,7
	2	6	8,0	8,0	14,7
	3	16	21,3	21,3	36,0
	4	19	25,3	25,3	61,3
	5	29	38,7	38,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

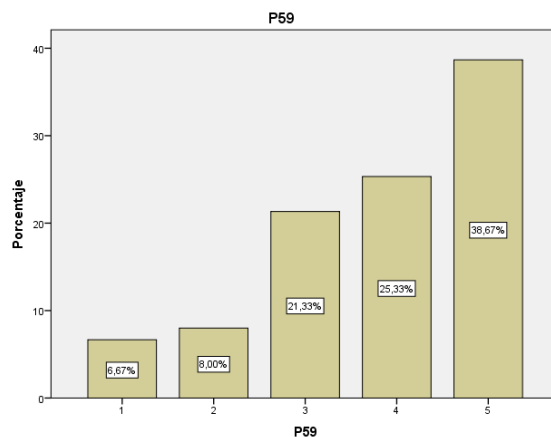


Figura 54. Conocimiento oportuno de cambios documentales en procesos

Fuente: Elaboración propia, 2018

4.2.2.3.3 Sub-indicador: *Objetivos*

Ítems 60 Los líderes de área mantienen constante retroalimentación con sus empleados sobre su desempeño

En la Organización Radial Olímpica, la información sobre la integración de recursos a través de los objetivos empresariales demostró el resultado presentado en la Tabla 69 y Figura 55. Se observa que de los 75 encuestados, el 41.3% de los empleados responde que sus líderes siempre mantienen retroalimentación sobre su desempeño y el 25.3% de ellos considera que casi siempre reciben retroalimentación de sus respectivos líderes.

Lo anterior evidencia la presencia del subindicador *objetivos* en ORO, como un factor de integración de recursos.

Tabla 69.

Retroalimentación sobre el desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	6	8,0	8,0	8,0
	2	7	9,3	9,3	17,3

3	12	16,0	16,0	33,3
4	19	25,3	25,3	58,7
5	31	41,3	41,3	100,0
Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

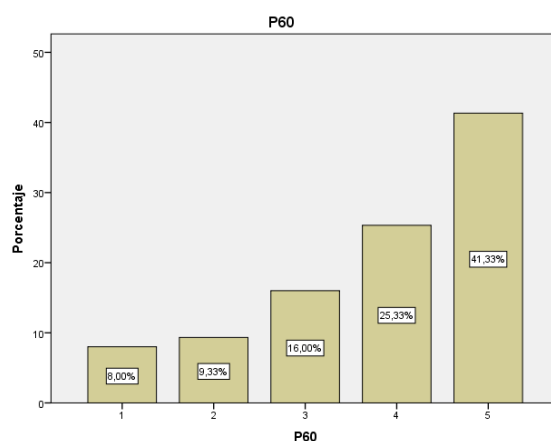


Figura 55. Retroalimentación sobre el desempeño

Fuente: Elaboración propia, 2018

4.2.2.3.4 Sub-indicador: Comunicación

Ítems 61 *Se promueve el uso de intranet, reuniones virtuales, presenciales y otros canales de comunicación entre sus empleados*

Los datos referentes a la integración de recursos por medio de la comunicación, indican que el 58.7% de los encuestados, expresa que la Organización siempre promueve el uso de intranet, reuniones virtuales y presenciales, así como otros canales de comunicación entre sus empleados, seguido de un 18.7% de encuestados que opina que casi siempre se promueve el uso de este tipo de comunicación, (Ver Tabla 70 y Figura 56).

Tabla 70.

Utilización de canales de comunicación internos entre empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	5	6,7	6,7	6,7
	2	2	2,7	2,7	9,3
	3	10	13,3	13,3	22,7
	4	14	18,7	18,7	41,3
	5	44	58,7	58,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2018

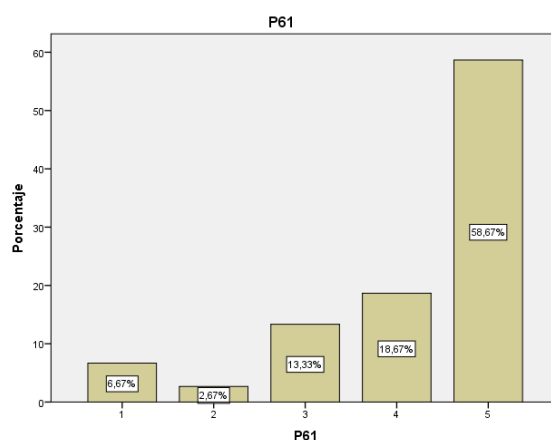


Figura 56. Utilización de canales de comunicación internos entre empleados

Fuente: Elaboración propia, 2018

Resultado Indicador Integración de recursos:

A manera de síntesis, los ítems 56 al 61 respondieron al indicador *Integración de recursos* de la dimensión Despliegue, y de acuerdo con la medición se evidencia que en la Organización Radial Olímpica el indicador está presente.

4.2.3 Estadísticas de los Indicadores de la variable capacidad dinámica de adaptación en la Organización Radial Olímpica

Con base en las medianas y el máximo puntaje posible en cada indicador se calculó el porcentaje alcanzado, teniendo en cuenta que cada indicador tiene un número diferente de preguntas que los conforman. Se observa que el indicador Propagación del Conocimiento obtuvo el mayor porcentaje (76,0%) seguido por los indicadores Reconfiguración del Recurso (71,1%), Adquisición del Conocimiento e Interiorización del Conocimiento (70,0%), Integración de los Recursos (66,7%) y Despojo de los Recursos (60,0%), (Ver Tabla 71).

Tabla 71**Mediana y porcentaje de Indicadores de las dimensiones Explotación y Despliegue**

	N	Mediana	Máximo Puntaje Posible	%	Rango de Puntaje	Puntaje Mínimo Alcanzado	Puntaje Máximo Alcanzado
Adquisición de Conocimiento	75	84	120	70,0%	62	51	113
Interiorización de _Conocimiento	75	21	30	70,0%	24	6	30
Propagación de Conocimiento	75	38	50	76,0%	34	16	50
Reconfiguración de Recursos	75	32	45	71,1%	27	17	44
Despojo de Recursos	75	3	5	60,0%	4	1	5
Integración de _Recursos	75	20	30	66,7%	21	8	29

Fuente: Elaboración propia, 2018

En el indicador Propagación de conocimiento se obtuvo una mediana de 38 que equivale a un 76% basado en un total de 50 puntos, mientras que el indicador Despojo de recursos obtuvo una mediana de 3, equivalente a 60% basado en un total de 5 puntos.

4.2.4 Equilibrio de las dimensiones de Explotación y Despliegue como dimensiones de la capacidad dinámica de adaptación en la Organización Radial Olímpica

Para el logro de este objetivo se aplicó el coeficiente de Pearson con el fin de coadyuvar al logro del objetivo general, en cuanto al grado de asociación existente entre las dimensiones de la variable: Explotación y Despliegue.

De acuerdo con el análisis de fiabilidad de la escala, el indicador Adquisición del Conocimiento se modificó y quedó conformado por las preguntas: 2 a 7, 9 a 17 y 19 a 27, a su vez el indicador Despojo de Recursos se modificó y quedó conformado sólo por la pregunta 53. Estos cambios se tuvieron en cuenta al calcular los totales de las dimensiones y así se calculó el coeficiente de correlación entre las dos dimensiones. (Ver Tabla 72)

Tabla 72.

Estadísticos descriptivos de las dimensiones Explotación y Despliegue

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación estándar	N
Tot_EXP	141,85	26,151	75
Tot_DES	54,97	9,827	75

Fuente: Elaboración propia, 2018

Se encontró que las dimensiones Despliegue y Explotación presentan una correlación alta y positiva de 0,805, la correlación es estadísticamente significativa debido a una significancia menor a 0,01, (Ver Tabla 73).

Tabla 73

Correlación

		Tot_DES
Tot_EXP	Correlación de Pearson	,805**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	75

Fuente: Elaboración propia, 2018

¿Cómo se interpreta una correlación de 0.805? Primero, es positiva, por lo que se observa una relación directa entre las dimensiones de Explotación y Despliegue de la Capacidad dinámica de adaptación. Este valor está muy cercano a 1.00, y por ende se concluye que la asociación es fuerte.

4.3 Discusión de los resultados

Los resultados de los factores de la dimensión Explotación en ORO reafirman los legados teóricos de March (1991) en cuanto se evidencia elementos de adquisición, interiorización y propagación de conocimiento (Huber, 1991), todos ellos relacionados con conceptos como refinamiento, decisión, producción, eficiencia, selección, ejecución, implementación (March, 1991). De la misma manera, los resultados de las dimensiones de Explotación y Despliegue estuvieron acordes con la microfundamentación desarrollada por Dixon et al (2013), quienes conceptualizaron la Capacidad Dinámica de adaptación para explicar los procesos y secuencia de la transformación organizacional dentro de contextos variables. Se manifestaron en ORO procesos de aprendizaje experimental por búsqueda enfocada de conocimiento, por información interna, así como los procesos de interiorización (intercambio de conocimiento) y procesos de memoria de información, liderazgo para la propagación y sistemas de comunicación interno de apoyo, así también se evidenciaron procesos de reconfiguración e integración de recursos.

Por otro lado, los resultados de esta investigación contrastan con los resultados de Aquino (2015), quien en su estudio caracterizó la Capacidad Dinámica de innovación en ORO y concluyó que dicha variable, con las dimensiones de Exploración, Explotación y Ambidextreza, estaban apoyadas en procesos lentos que no estaban formalmente estructurados. En la investigación actual ya se evidencian procesos formales de Explotación en ORO en cuanto a Adquisición, interiorización y propagación de conocimiento.

Referente a la caracterización del Despliegue, como dimensión de la Capacidad Dinámica de adaptación en ORO, se encontró de manera general que está evidenciado, resultado en línea con los autores Helfat et al (2007) en cuanto a que el Despliegue esta presente si los recursos tienen potencial para internamente ser reasignados ya sea a unidades de negocio, productos o modelos de negocios. Se evidencia en ORO el ajuste ágil de sus recursos internos acorde con los cambios tecnológicos, los gustos y preferencias de sus clientes y audiencia, toma oportuna de decisiones, así como también se evidencia integración de recursos operativos, procesos y procedimientos y comunicación interna y de objetivos organizacionales. Los resultados de la Dimensión Despliegue en ORO contrasta positivamente con los resultados de la investigación de Dixon et al (2013), quienes además de desarrollar la microfundamentación de la Capacidad Dinámica de adaptación sobre los constructos de segundo orden Explotación y Despliegue, también demostraron la importancia que los nuevos conocimientos adquiridos, interiorizados y divulgados, fueran desplegados a toda la organización implicando reestructuración masiva de recursos.

En cuanto al grado de equilibrio entre las dimensiones Explotación y Despliegue de la Capacidad Dinámica de adaptación en ORO, se evidencia con alto grado de asociación entre ellas en la organización objeto de estudio. Este resultado contrasta favorablemente con los estudios previos de Dixon et al (2013) quienes definieron la variable a través de las dos dimensiones, así mismo, este resultado reafirma la conclusión del estudio de Cruz et al (2009) que argumenta que no sólo las empresas deben invertir en adquisición de conocimiento, sino que es necesario capitalizarlo, so pena de tener cargas adicionales de costos sin impacto en beneficios.

De igual forma, los resultados de la asociación positiva entre Explotación y Despliegue de la variable de estudio, van en orientación a los resultados de Monferrer (2011), quien demostró que las organizaciones competitivas en sus mercados desarrollan las funciones de explotación y exploración determinadas por sus capacidades dinámicas. En concordancia con Rivera et al (2013), en su estudio de caso evidencia que el enfoque de competencias de aprendizaje y reconfiguración es fundamental para llegar a sus mercados.

5. Conclusiones y recomendaciones

En respuesta al objetivo general de esta investigación, se identificaron los factores presentes y caracterizantes de las dimensiones Explotación y Despliegue de la capacidad dinámica de adaptación de ORO, así como el grado de equilibrio entre ellas.

Los resultados demostraron que en la Organización Radial Olímpica se desarrollan ambas dimensiones, ORO posee elementos y recursos con que responder a las necesidades del entorno y que en gran medida se debe a la capacidad que tienen de adquisición, interiorización y propagación del conocimiento y de la capacidad de reconfiguración de sus recursos.

En función de lo anterior, se evidencia con respecto al primer objetivo específico, el cual corresponde a enunciar los factores de evidencia de la Explotación como dimensión de la capacidad dinámica de adaptación en ORO, frecuencias presenciales de adquisición, interiorización y propagación del conocimiento, presentando debilidad en el aprendizaje por experiencias externas y por injerto.

Por lo anterior se concluye que la investigación ha dado respuesta al objetivo específico de enunciar los factores de evidencia de la Explotación como dimensión de la capacidad dinámica de adaptación en ORO, toda vez que trata es de anticiparse y adaptarse continuamente y de tener la capacidad de cambiar antes que la necesidad del cambio se convierta en una urgencia y/o prioridad, en la Organización Radial Olímpica los diferentes procesos de explotación del conocimiento evidenciados en el estudio les ha permitido anticiparse y adaptarse continuamente acogiendo los cambios rápidamente debido al manejo interno que se le da al aprendizaje. Aunque hay procesos que en muy poca medida se evidenciaron, como la adquisición de conocimiento a través de experiencias de terceros y de la competencia y la preparación de formadores internos que contribuyan al intercambio e interiorización del conocimiento adquirido. De igual forma, se

evidencia con respecto al segundo objetivo específico, que corresponde a la caracterización de los elementos de la dimensión despliegue como capacidad dinámica de adaptación en ORO, presencia de reconfiguración e integración de recursos frente a una escasa evidencia de despojos de recursos y alianzas con otros medios de comunicación

Respecto a la caracterización de los elementos de la dimensión de Despliegue como capacidad dinámica de adaptación en ORO, se determinaron los elementos que favorecen la capacidad de reinventar sus modelos y negocios antes que la necesidad del cambio se convierta en una urgencia y/o prioridad: Capacidad de ajustar rápidamente procesos y recursos internos, aprovechamiento de recursos externos como tecnología y el contacto con otras instituciones, capacidad de integrar objetivos, procesos operativos y comunicación entre los empleados. Por otro lado, no siempre se tienen en cuenta las recomendaciones de los empleados al definir procesos y procedimientos, así como el despojo de recursos no se presenta, salvo en servicio de vigilancia. De igual forma no se fomenta el intercambio de subculturas entre el personal de agencias de diferentes ciudades.

Las limitaciones de esta investigación se relacionan con los escasos estudios sobre capacidad dinámica de adaptación de la industria radial. Además, en la investigación se aplicó un instrumento con escala Likert de medición de frecuencia, teniendo en cuenta la limitación al no contar con escalas de medición ampliamente validadas en la literatura.

La investigación muestra la necesidad de fortalecer los elementos de las dimensiones de Explotación y Despliegue en la Organización Radial Olímpica toda vez que se convierten en el motor para la capacidad de reinventar sus modelos y estrategias de negocio en el mismo ritmo que cambia su entorno o las circunstancias. No basta con tener la mejor tecnología, con ocupar los primeros lugares en las mediciones de ECAR, con tener una amplia cartera de clientes e

instalaciones físicas propias y adecuadas, es importante que la Organización tenga presente el carácter dinámico de su capacidad de adaptación, cuyos elementos son los que van a permitir desarrollar la capacidad dinámica de innovación. Primero es prepararse internamente para luego salir a explorar e innovar.

Un aporte de presente estudio fue el análisis de la capacidad dinámica de adaptación enunciando y caracterizando las dimensiones de explotación y despliegue y el equilibrio entre ellas, tema de interés para la empresa objeto de estudio, donde pudieron evidenciar los elementos de su capacidad dinámica de adaptación y los elementos que deben reforzar dentro de ella.

Un segundo aporte fue contribuir con los estudios de la variable, Capacidad dinámica de adaptación, en el área de conocimiento existente y en la contextualización de lo aprendido.

Se recomienda diseñar futuras investigaciones con el objetivo de medir la capacidad dinámica de adaptación en diferentes sectores, tema que contribuirá a descubrir comportamientos y quizá nuevos factores o elementos claves de cada dimensión. De la misma forma, se considera interesante realizar en el futuro un estudio similar en la Organización Radial Olímpica con la variable capacidad dinámica de innovación como un complemento para evidenciar el desarrollo del ciclo de vida de sus capacidades dinámicas.

Referencias

- Albornoz, Marcelo. Impacto en la industria del entretenimiento de los desarrollos normativos en propiedad intelectual después de la segunda guerra mundial en Estados Unidos y Colombia Entre los alumnos tradicionales y los más mediatizados.
http://mayeuticaeducativa.idoneos.com/#_ftnref1
- AM Abad - *Boletín Cultural y BiblioFiguras*, 2015 - publicaciones.banrepcultural.org
- Ambrosini, V, Bowman, C and Collier,N (2009). Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base, *British Journal of Management*, vol 20, no. S1, pp S9-S24.
- Amit, R, Schomoaker, P. (1993). Strategic assets and organizational Rent. *Strategic Management Journal*, Vol 14 (1), pp 33-46.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management Journal*. Vol 14(1), pp. 33-46.
- Apodaca, E. Maldonado S. Màynez A. (2016). La ventaja competitiva, desde la teoría de recursos y capacidades. *Revista internacional de Administración y finanzas*. Vol 9 (1), pp 69-80.
- Aquino V, B. (2015). *Capacidad de innovación y gestión del talento humano en la organización radial olímpica de la ciudad de Barranquilla*. Tesis. Universidad Simón Bolívar.
- Argote, L., Beckman S. L. y Epple, D. (1990). the Persistence and Transfer of Learning in Industrial Settings. *Management Science*. Vol 36 (2), pp 140-154.
- Argyris, C. y Schon D. (1978), *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Ballina, F. (2006). Diferencias en la administración pre moderna, moderna y posmoderna: propuestas para un debate en Latinoamérica. *Problemas de Desarrollo*. Vol 37 (144), 222-233.
- Barba, A. A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales: tres campos de conocimiento, tres identidades.
- Barney JB, 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* 17(1) 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of the past research and agenda for the future, *Journal of management* 36 (1); 256-280.
- Barrios Rubio, A. & Oliveros (2015). Comunicación y Medios N.º 31 (2015). Instituto de la Comunicación e Imagen, ICEI, Universidad de Chile. ISSN 0719-1529.
- Barrios, K., & Olivero, E (2015). *La innovación en instituciones de educación superior: un modelo basado en capacidades dinámicas*. Barranquilla, Colombia. Universidad Simón Bolívar.
- Barrios, R, A. Comunicación y Medios N.º 31 (2015). Instituto de la Comunicación e Imagen, ICEI, Universidad de Chile. ISSN 0719-1529
- Blank Bubis León (2002). La administración de organizaciones. Capt. 1. Conceptos generales. Página 20.
- Cool, K. and D. Schendel (1988). 'Performance differences among strategic group members', *Strategic Management Journal*, 9(3), pp. 207-223.
- Conner, K; Prahalad, C.1996. A resource-based theory of the firm; Knowledge versus opportunism. *Organization science* 7(5): 477-501.

- Crobu, R. (2008). Resistencia al cambio. Son la capacidad de adaptación y la flexibilidad las competencias más eficaces? <http://noticiasdirecciónhumana.es/index.php/actualidad/colaboradores/135-resistencia-al-cambio-ison-la-capacidad-de-adaptacion-y-la-flexibilidad-las-competencias-mas-eficaces-html>.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16 (September), 297-334.
- Cruz J., López P. y De Castro G. (2009). La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. Cuaderno de estudios empresariales vol.19, 105-128.
- Cruz Jorge. Departamento de Organización de Empresas Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad Complutense de Madrid.
- Cruz, J.; Navas, J. y López, P. (2009) *Concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de dirección del conocimiento*. Universidad Complutense de Madrid, Pozuelo de Alarcón, Madrid
- Czepiel, J. A. (1975). Patterns of Interorganizational Communications and the Diffusion of a Major Technological Innovation in a Competitive Industrial Community," *Academy of Management Journal*, Vol 18, pp 6-24.
- Daanels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal* 29, pp 519-543.
- Daft, R. L., Weick K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*. Vol 9, pp 284-295.

Daft, R. L. y Huber, G. P. (1987). How Organizations Learn: A Communication Framework.

Daft, R. L. y Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems.

David, P. A. (1985), "Clio and the Economics of QWERTY," *American Economic Review*, Vol 75, pp 332-337.

De Long, D. (1996) Implementing knowledge management at Javelin Development Corporation; case study, Boston: Ernst & Young Center for Business Innovation.

Disan, J. (2013). Darwinismo empresarial, adaptación al cambio y toma de decisiones. 1(1). Consultado el 23 de agosto de 2016 en <http://javierdisan.com/2013/05/27/darwinismo-empresarial-adaptacion-cambio-toma-decisiones>.

Dixon, S., Meyer K. y Day M. (2013). Building Dynamic Capabilities of Adaptation and Innovation. A study of micro-foundations in a transition economy. Journal's homepage: www.elsevier.com.

Dutton, J. E., Thomasa L. A. y Butler J. E. (1984). The History of Progress Functions as a Managerial Technology. *Business History Review*. Vol 58, pp 204-233.

Dynamic Capabilities and Strategic Management. Published online *EarlyView in Wiley InterScience* (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/smj.791. Received 27 December 2007; Final revision received 19 May 2009.

Eisenhardt, K & Martin, J. (2000) . Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. V2, p.1105-1121.

Estudio de Inversión Publicitaria Neta.Revistas - Radio – Televisión 2º Trimestre y 1º Semestre de 2015. Versión 2 agosto de 2015 Bogotá D.C, Colombia

Garud, R. Karnue P. (2001). Path creation as a process of mindful deviation. In Garud, R. Karnue, P. (Eds.), Path Dependence and Creation. Lawrence Erlbaum, London, pp. 1-38

- Garzón, M. (2013). El constructor capacidades dinámicas. Guanajato, México: Ide@s CONCYTEG 8(99).
- Garzón M & Ibarra A (2014) Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial, *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, Volumen 1 Número 3, p. 52-77.
- Garzón, M.A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm., 1, p. 111-131.
- Gibson, C.B. and Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, **47**(2), 209–326.
- Girneata, A. (2013). Adaptability – A Strategic Capability during Crisis. The Bucharest Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, p. 243-249.
- Grant, R. 1996.toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, summer special issue 17: 109-122.
- Hansen, G. S. and B. Wernerfelt (1989). 'Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors', *Strategic Management Journal*, 10(5), pp. 399-411.
- Hedberg, B. L. Nystroma P. C. y Starbuck W. H. (1976). Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization. *Administration Science Quarterly*, Vol 2, pp 39-52.
- Hedberg, B. L. (1981). How Organizations Learn and Unlearn, In P. C., Nystrom y W. H.Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design Volume I*. New York: Oxford University Press.
- Helfat C, Finkelstein S, Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Blackwell, Oxford.

- Helfat C, Folta T, Karim S (2004). Resource redeployment and corporate strategy. *Advances en strategic management*. Vol 35, pp 4-5.
- Helfat, C. & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based- view: capability lifecycles. *Strategic management*. No. 24. pp. 997-1010
- Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *The Netherlands Knowledge and Process Management* Vol 6 (2) pp 91–100.
- Hendriks, P.H.J. (1998) Envisioning knowledge-based systems impacts: a groupware facilitated simulation approach. *Expert Systems with Applications*. Vol 15 (2), pp. 143–154.
- Hou, J.J: (2008). Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and personality*, 36 (9), pp. 1251-1268
- <http://www.donnach.com/organizations/organizational-studies/precis-organizational-studies/169-precis-organizational-learning-the-contributing-processes-and-the-literatures-huber-1991/>
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing Processes and the literatures. *Organization Science*. Vol. 2 (1). pp. 88-115.
- Jacobsen, R. (1988). 'The persistence of abnormal returns', *Strategic Management Journal*, 9(5), pp. 415-430.
- Inclusión de las TIC en la empresa colombiana. CAO Ruiz - Suma de Negocios, 2014 – Elsevier
- jorge.cruz@ccee.ucm.es Pedro LÓPEZ SÁEZ Profesor Contratado Doctor
- Kato, V. E. (2005) La paradoja exploración explotación: una perspectiva desde la capacidad organizacional. *Economía y sociedad*. Vol 10 (16), pp 85-98.

- Kogut B. 1996. What firms do_ Coordination, identity, and learning. *Organization Science* 7(5): 502-518.
- Kraatz, M. Zajac, E. 2001. How organizational resources affect strategic change and performance in turbulences environments: theory and evidence. *Organization science* 12, 632-657.
- Lacave Rodero, Carmen. Molina Díaz, Ana I. Fernández Guerrero, Mercedes. Redondo Duque, Miguel A. (2015). Análisis de la fiabilidad y validez de un cuestionario docente. Universidad de la Informática. Andorra la Vella. ISBN: 978-99920-70-10-9. Disponible en: http://bioinfo.uib.es/~joemiro/aenui/procJenui/Jen2015/la_anal.pdf
- Landau, M. (1973). "On the concept of a Self-Correcting Organization," *Public Administration Review*, 33, 533-542.
- Langlois, R. (1994). Cognition and capabilities: Opportunities seized and missed in the history of the computer industry', working paper, University of Connecticut. Presented at the conference on Technological Oversights and Foresights, Stern School of Business, New York University, 11 -12 March 1994.
- Learned E., Christensen, K. & Gut W. (1969). Business Policy: text and cases, Irwin, Homewood, IL.
- Levinthal, D.A., March, J.G., (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 14, pp 95-112.
- Macintosh, A. (1997). *Position paper on knowledge management*, Artificial intelligence applications institute, University of Adinburgh, marzo, 1997.

McKee, D. O.; Varadarajan, P.R. & Pride, W. M (1989) Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 53, No 1, pp. 21-35.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2 (1), pp. 71-87.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol. 2 (1), pp. 71-87.

Maslow, A.H. (1991). Motivación y personalidad. España: Ediciones Díaz de Santos

Mayo, E. (1972). Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Nueva visión.

McKee, D. O.; Varadarajan, P.R. & Pride, W. M (1989) Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 53, No 1, pp. 21-35.

Meier, R. L. (1963). Communications Overload: Proposals from the Study of a University Library. *Administrative Science Quarterly*, Vol 4, pp 521-544.

Mejía, A. (2015). El asunto...De dónde vengo yo: revisión del éxito de la World Music colombiana desde la industria de la música popular comercial. Boletín Cultural y Bibliográfico, 2015- publicaciones banrepcultural.org.

Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.

Mody, A. (1989). Firm Strategies for Costly Engineering Learning. *Management Science*, Vol 35, pp 496-512.

- Monferrer T, D. (2011). *La orientación al mercado de la red como determinante de la competitividad de las nuevas empresas internacionales*. El efecto mediador de las capacidades dinámicas. Tesis doctoral. Universitat Jaume I.
- Muth, J. F. (1986). Search Theory and the Manufacturing Progress Function. *Management Science*, Vol 32, pp 948-962.
- Nelson R (1991). Search of usefull theory of innovation. *Research Policy*, 6 (1):36-76.
- Nelson R. & Winter S. (1982). An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press Cambridge, MA, 1982.
- Nelson R. 1991. Why do firms differ, and how does it matter: _ *Strategic management journal*, winter special issue 12: 61-74.
- Pérez M. (2009) *La relación entre la tecnología de la información, las prácticas de gestión de la calidad y el desarrollo de las capacidades dinámicas: una aproximación empírica*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada, España.
- Peteraf M, 1993. The comerstones of competitive advantage. *Strategic Management Journal* 14(3):179-191.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Proyecto de investigación “*Las capacidades dinámicas en las organizaciones*” Universidad E.A.N., Bogotá, Vice-Rectoría de inves-tigaciones. Código: INV-452641-2014, Grupo Entrepreneurship, Línea de Investigación Liderazgo y Gerencia. Fecha de recepción: abril 10 de 2014. Fecha de aceptación: julio 15 de 2014.
- <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>

- Quintas, P.; Lefrere, P.; Jones, G. Knowledge management: a strategic agenda, Long Range Planninf, vol. 3, pp. 385-391, 1997, *Elsevier Science ltd. Research in the Sociology of Organizations*, Vol (5), pp 1-36.
- Reeves, M., & Deimler, M. (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage. Harvard Business Review, 89 (7), 135-141.
- Rivera, H.y Figueroa L. (2013). Capacidades dinámicas, una fuente de ventaja competitiva. Bogota, Colombia.
- Sahal, D. (1982), the Transfer and Utilization of Technical Knowledge. Lexington, MA: Lexington Books.
- Sánchez, M. N. Análisis de las organizaciones mediante la evolución de la teoría respecto a perspectivas y metáforas organizacionales. Instituto Tecnológico de Sonora Cd. Obregón Sonora, México.
- Sánchez, M (2012) Diagnóstico estratégico de las Juntas de Acción Comunal. Revista Económicas CUC 33 (1): 65-80, 2012
- Sánchez, M, Cervantes, V y Peralta, P (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla – Colombia. Revista de Ciencias Sociales (RCS). Vol. XXII, No. 2, abril - junio 2016, pp. 78-
- Shapiro S. (1989). The theory of business strategy, *Rand Journal economics* No. 20 pp125-137.
- Sirmon, D and Michael A. (2009). Contingencias within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. Consultado en http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/enlinea/leccion_1_modelo_creacion_del_conocimiento_en_las_organizaciones_nonaka.html.

Sitkin, S. B., Sutcliffe, K.M., Schroeder R.G. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective. *Academy of Management Review* 19, pp 537-564.

Stable

URL:

<http://links.jstor.org/sici?sici=01432095%28199708%2918%3A7%3C509%3ADCASM%3E2.0.CO%3B2-%23>

Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*. Vol (1). New York: Oxford University Press contingencies within dynamic managerial Capabilities: interdependent effects of Starbuckw, H. (1983). Organizations as Action Generators. *American Sociological Review*, Vol 48, pp 91-102.

Strategic Planning-The State of the Art. *Long Range Planning*. Vol 14, pp 32-39.

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). La radio en Colombia. http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/comunicacion/la_radio_en_colombia. 19 mar.2015.

Teece, D (2007). Explicating Dynamic capabilities. The nature and micro foundations of (sustainable) Enterprise performance, *Strategic Management Journal*, v.28 n 13 p. 1319-1350.

Teece, D (2007). Explicating Dynamic capabilities. The nature and micro foundations of (sustainable) Enterprise performance, *Strategic Management Journal*, v.28 n 13 p. 1319-1350.

Teece, D. J, Pisan, G. y Shuen, A. (Aug., 1997). Haas School of Business, University of California, Berkeley, California, U.S.A.'Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, Massachusetts, U.S.A. School of Business, San Jose State

- University, San Jose, California, U.S.A. *Strategic Management Journal*, Vol 18 (7), pp. 509-533.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change* vol.
- Volberda, H. (1998) *Building the flexible firm*, Oxford University Press, Oxford
- Wang, C.L.; Ahmed, P.K. Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, nº 1, 2007, p.31-51.
- Weber, M. (1992). Economía y sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.
- Wernerfelt, B. (1984). 'A resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Wildavsky, A. (1972), "The Self-Evaluating Organization," *Public Administration Review*, 32, 509-520.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management review* (24), 991-995
- Zahra, S. A.; George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2):185-203
- ZAHRA, S.A., SAPIENZA, H.J. y DAVIDSSON, P. (2006): Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review model and research agenda. *Journal of Management Studies*, vol. 43 (4), pp. 917-955
- Zajac, Kraatz & Bresser, (2000). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments, Theory and evidence, *Organizations Science* September 2000 vol 12-n5 p632-657

Zollo M, Winter S. (1998). From organizational routines to dynamic capabilities. Working paper WP 99-07, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.

Zollo, M. & Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the evolution of Dynamic capabilities. *Organization Science*, Vol 13, 339-351

Zorrilla, H. (2002). La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica. Universidad de los Andes. Biblioteca virtual de Bibliotecas Consultores, n38.